



# SustainaBlue

HEIs stands for Higher Education Institutions

## IPT untuk Ekonomi Biru Lestari di Malaysia dan Indonesia

### SustainaBlue

D2.4 Program pembinaan keupayaan untuk kakitangan IPT dalam membangunkan dan mengekalkan kerjasama dengan pihak berkepentingan

ERASMUS Lump Sum Grants

ERASMUS-EDU-2023-CBHE-STRAND-2

Nombor projek: 101129136



Co-funded by  
the European Union

**symplexis**

Menyokong IPT Malaysia dan Indonesia untuk meningkatkan perkaitan mereka dengan pasaran buruh dan masyarakat untuk ekonomi biru yang lestari dan peralihan hijau:

## RAKAN-KONGSI PROJEK:

---

### Malaysia



UNIVERSITI MALAYSIA  
TERENGGANU



UNIVERSITI SAINS MALAYSIA



MALAYSIA AQUACULTURE  
DEVELOPMENT ASSOCIATION

---

### Indonesia



UNIVERSITY OF  
INDONESIA



INSTITUT TEKNOLOGI  
SEPULUH NOPEMBER



PT PANDU BINA  
SEJAHTERA

---

### Greece



UNIVERSITY OF THE AEGEAN



AEGEAN REBREATH

**symplexis**

SYMPLEXIS

---

### Cyprus



UNIVERSITY OF CYPRUS



CSI CENTER FOR SOCIAL  
INNOVATION LTD



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.  
Project: 101129136 — SustainaBlue — ERASMUS-EDU-2023-CBHE

**Pengenalan Dokumen:**

<b>Pakej Kerja</b>	2. Penubuhan dan operasi Pusat Ekonomi Biru Lestari untuk kerjasama dengan industri biru, pihak berkuasa tempatan dan pihak berkepentingan lain
<b>Tugasan</b>	T2.3 Pembinaan keupayaan kakitangan pentadbiran dan/atau akademik IPT dalam membangunkan dan mengekalkan rangka kerja kolaborasi
<b>Tajuk yang dihantar</b>	D2.4 Program pembinaan keupayaan untuk kakitangan IPT dalam membangunkan dan mengekalkan kerjasama dengan pihak berkepentingan
<b>Rakan Kongsi Utama</b>	Symplexis
<b>Pengarang</b>	Aegean Rebreath, Symplexis, University of Cyprus
<b>Tahap penyebaran</b>	Awam
<b>Abstrak</b>	Program Pembinaan Keupayaan sekarang ini bertujuan untuk melengkapkan kakitangan pentadbiran dan akademik Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dengan pengetahuan dan kemahiran tentang cara membangun dan mengekalkan kerjasama dengan pihak berkepentingan dengan lebih berkesan. Program ini dianjurkan dalam sembilan modul merangkumi pelbagai aspek kerjasama pihak berkepentingan, dan termasuk aktiviti seperti kuiz dan kajian kes, untuk menjadikan pembelajaran lebih menarik dan interaktif.
<b>Status</b>	Akhir
<b>Versi</b>	2

Dibiayai oleh Kesatuan Eropah. Walau bagaimanapun, pandangan dan pendapat yang dinyatakan adalah pandangan pengarang sahaja dan tidak semestinya mencerminkan pandangan Kesatuan Eropah atau Agensi Eksekutif Pendidikan dan Kebudayaan Eropah (EACEA). Kesatuan Eropah atau EACEA tidak boleh bertanggungjawab ke atas mereka. Projek: 101129136 — SustainaBlue — ERASMUS-EDU-2023-CBHE

## Contents

<b>Pengenalan.....</b>	<b>5</b>
<b>Modul 1 - Memahami keperluan &amp; peluang untuk inovasi.....</b>	<b>9</b>
<b>Modul 2 - Membangunkan rancangan kerjasama.....</b>	<b>31</b>
<b>Modul 3 - Penglibatan Pemegang Taruh.....</b>	<b>60</b>
<b>Modul 4 - Kemahiran perundingan dan pengurusan konflik .....</b>	<b>78</b>
<b>Modul 5 - Jenis Kerjasama .....</b>	<b>94</b>
<b>Modul 6 - Perancangan Tindakan .....</b>	<b>107</b>
<b>Modul 7 - Alat untuk Merancang Bersama Model Perkongsian Inklusif .....</b>	<b>123</b>
<b>Module 8 - Makmal hidup sebagai model penglibatan untuk inovasi .....</b>	<b>137</b>
<b>Modul 9 - Faktor kejayaan untuk membangunkan pendekatan strategik dan sistematik untuk bekerjasama .....</b>	<b>156</b>



## Pengenalan

Program Pembinaan Keupayaan sekarang (selepas ini dirujuk sebagai “Program”) bertujuan untuk melengkapkan kakitangan pentadbiran dan akademik Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dengan pengetahuan dan kemahiran tentang cara membangun dan mengekalkan kerjasama dengan pihak berkepentingan dengan lebih berkesan. Program ini dibangunkan dalam rangka kerja “**SustainaBlue - IPT untuk ekonomi biru lestari di Malaysia dan Indonesia**”, sebuah projek tiga tahun yang akan berlangsung dari 01/12/2023 hingga 30/11/2026 dan dilaksanakan dengan sokongan kewangan Suruhanjaya Eropah, di bawah seruan untuk cadangan ERASMUS-EDU-2023-CBHE. Program ini adalah sebahagian daripada aktiviti yang lebih luas daripada Pakej Kerja kedua (WP2) projek, yang bertujuan untuk menyokong penubuhan dan operasi “**Pusat Ekonomi Biru Lestari**” di setiap empat IPT (UMT, USM, UI, ITS) yang mengambil bahagian dalam projek itu untuk memupuk kerjasama dengan industri biru, pihak berkuasa tempatan dan pihak berkepentingan lain.

## Projek SustainaBlue

SustainaBlue menyasarkan untuk menyokong Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) Malaysia dan Indonesia dalam meningkatkan perkaitan mereka dengan pasaran buruh dan masyarakat untuk ekonomi biru yang lestari dan peralihan hijau. Istilah “**Ekonomi Biru**” merujuk kepada penggunaan lestari sumber akuatik untuk pertumbuhan ekonomi, kepada peningkatan kesejahteraan manusia dan kesaksamaan sosial, dan kepada perlindungan terhadap luaran alam sekitar yang negatif, seperti pencemaran dan perubahan iklim. Untuk mencapai peralihan hijau, semua sektor ekonomi biru, termasuk perikanan, akuakultur, pelancongan pantai, pengangkutan marin, operasi pelabuhan dan pembinaan kapal, mesti bekerjasama untuk mengurangkan kesan alam sekitar dan iklim mereka. Peralihan ini kepada ekonomi biru, bulat dan neutral karbon yang lebih lestari akan menjana pekerjaan dan perusahaan baharu.

Projek ini akan memberi manfaat secara langsung dan tidak langsung kepada kakitangan dan peserta IPT, industri biru dan masyarakat tempatan. Dalam hal ini, objektif khusus projek termasuk:

1. Meningkatkan kemahiran tenaga pengajar IPT mengenai pembangunan kurikulum dan kaedah pengajaran serta kandungan kemahiran biru generasi akan datang.
2. Meningkatkan kapasiti kakitangan IPT dalam kerjasama aktif dengan pihak berkepentingan (Quintuple Helix).
3. Memperkukuh kerjasama IPT dengan industri dan pihak berkepentingan lain untuk menangani ketidakpadanan antara keperluan majikan dan tawaran IPT, dan untuk mempromosikan inovasi Quintuple Helix (Industri, Kerajaan-Awam dan Masyarakat Sivil-Persekitaran).

4. Memodenkan tawaran akademik IPT ke arah ekonomi biru yang lestari.
5. Memindahkan hasil pengajaran dan/atau penyelidikan IPT kepada masyarakat pesisir pantai tempatan.
6. Meningkatkan tahap kemahiran dan potensi kebolehpasaran peserta dalam ekonomi biru yang lestari.
7. Meningkatkan kemahiran semula/ meningkatkan kemahiran tenaga buruh aktif dalam industri biru pada generasi kemahiran biru akan datang.
8. Meningkatkan kesedaran di kalangan peserta, terutamanya wanita (yang kurang diwakili dalam sektor ini), tentang "kerjaya biru lestari".

## Program Pembinaan Keupayaan: Gambaran Keseluruhan dan Skop

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, Program semasa telah dibangunkan sebagai sebahagian daripada aktiviti WP2, yang, secara keseluruhan, bertujuan untuk meningkatkan kapasiti kakitangan pentadbiran dan pengajar empat IPT dalam mengekalkan kerjasama aktif dengan pihak berkepentingan Quintuple Helix (Industri-Government-Public & Masyarakat Sivil-Alam Sekitar), mengukuhkan kerjasama tersebut untuk menangani ketidakpadanan antara keperluan majikan dan tawaran IPT, mempromosikan inovasi Quintuple Helix, dan memindahkan hasil ini kepada komuniti pantai tempatan, sekali gus mewujudkan nilai sosial.

Dalam Pakej Kerja ini, penubuhan dan operasi empat "Pusat Ekonomi Biru Lestari" (SBEC) juga dijangka, satu di setiap IPT yang mengambil bahagian di Malaysia dan Indonesia (UMT, USM, UI, ITS). Pusat-pusat ini akan bertanggungjawab untuk memulakan dan menerajui jenis kerjasama baharu, penciptaan bersama dan pengeluaran bersama pengetahuan dan inovasi antara IPT, industri biru, pihak berkuasa tempatan, dan pihak berkepentingan lain yang berkaitan, ke arah ekonomi biru yang lestari. Lebih khusus lagi, mereka akan menyediakan pelbagai perkhidmatan yang memupuk pembangunan pihak berkepentingan dalaman dan luaran, dengan tujuan untuk memperkukuh aktiviti penyelidikan, memupuk inovasi, dan meningkatkan kapasiti penyelidikan. Pusat-pusat ini juga akan menjalankan kempen pendidikan dan kesedaran yang meluas mengenai kawasan maritim dan pantai, menyediakan seminar dan kursus, merancang acara jangkauan awam, menjalankan penyelidikan, mempromosikan dasar yang lestari, menarik penglibatan masyarakat, dan membentuk pakatan dengan pemain ekonomi biru yang berbeza. Pusat-pusat ini akan menyasarkan untuk membangunkan kerja yang memenuhi piawaian kualiti dunia dan berdaya saing pada skala global.

Tugas ketiga WP2, di mana Program semasa diwujudkan, memerlukan pembangunan program pembinaan keupayaan untuk kakitangan pentadbiran dan akademik IPT, memfokuskan kepada mewujudkan dan mengekalkan rangka kerja kerjasama, yang bertujuan untuk menyokong mereka mengemudi operasi SBEC yang disebutkan di atas. Tiga rakan kongsi EU (Symplexis, AR, UCY) telah membangunkan program pembinaan keupayaan yang komprehensif dan mudah diikuti untuk disampaikan kepada kakitangan pentadbiran dan akademik empat IPT yang terlibat secara aktif dalam operasi dan pengurusan empat SBEC masing-masing, dengan tumpuan untuk membangunkan dan mengekalkan rangka kerja kerjasama yang mantap dengan rangkaian mereka.

Program semasa bertujuan untuk membantu IPT dalam membangunkan dan mengekalkan rangkaian pengetahuan dan rantai nilai yang kukuh untuk memupuk pemindahan pengetahuan dan teknologi, serta dalam Pembinaan Keupayaan mereka, memudahkan pembangunan profesional kakitangan akademik dan pentadbiran, yang akhirnya akan membolehkan pelaksanaan yang berjaya pembaharuan dalam empat IPT.

Untuk itu, Program Pembinaan Keupayaan memberi tumpuan kepada sembilan bidang tematik teras, yang dianjurkan dalam modul masing-masing, seperti berikut:

Modul 1 - Memahami keperluan & peluang untuk inovasi

Modul 2 - Membangunkan rancangan kerjasama

Modul 3 – Penglibatan Pihak Berkepentingan

Modul 4 – Kemahiran pengurusan perundingan dan konflik

Modul 5 – Jenis Kerjasama

Modul 6 - Perancangan Tindakan

Modul 7 – Alat untuk Reka Bentuk Bersama Model Perkongsian Inklusif

Modul 8 – Makmal hidup sebagai model penglibatan untuk inovasi

Modul 9 - Faktor kejayaan untuk membangunkan pendekatan strategik dan sistematik untuk bekerjasama

Setiap Modul terdiri daripada bahagian pengenalan, memberikan gambaran ringkas tentang matlamat dan kandungannya, serta hasil pembelajaran utama dan beberapa garis panduan asas untuk jurulatih. Kandungan utama setiap modul kemudiannya dibentangkan, dibahagikan kepada unit yang lebih kecil.

Elemen interaktif, seperti aktiviti dan kuiz pendek juga disertakan dalam setiap modul, diikuti dengan rujukan dan sumber tambahan untuk pembaca yang berminat.

Program Bina Kapasiti direka dan dibangunkan untuk membimbing penyampaian **tiga webinar 3 jam** yang akan dijalankan oleh rakan kongsi EU projek (Symplexis, UCY, dan AR) untuk kakitangan pentadbiran dan akademik empat IPT Asia (UMT, USM, UI, ITS) yang mengambil bahagian dalam projek SustainaBlue. Oleh itu, ia mengambil bentuk program Train-the-Trainer, supaya para peserta kemudiannya dapat memindahkan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi kepada kakitangan lain di institusi mereka. Atas sebab ini, program ini juga akan disediakan dalam **talian melalui webinar asinkroni/tak bergerak**, melalui **Pelantar Pecutan Biru & Hijau** projek (<https://learning-sustainablue.eu/sustainablue-library/>).





## Modul 1 - Memahami keperluan & peluang untuk inovasi

### Pengenalan

Modul ini bertujuan untuk memperkenalkan pesertanya kepada konsep inovasi sebagai tindak balas kepada cabaran dan peluang dunia sebenar. Inovasi ialah asas kemajuan, memacu masyarakat, organisasi dan individu ke arah penyelesaian yang lebih baik kepada cabaran dan peluang sedia ada. Ia merangkumi keupayaan untuk berfikir secara berbeza, menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah, dan melaksanakan idea kreatif yang menangani keperluan yang tidak dipenuhi. Dalam era kemajuan teknologi yang pesat dan isu global yang kompleks, inovasi telah menjadi alat penting untuk memupuk daya tahan, memastikan kelestarian dan mengekalkan kelebihan daya saing merentas sektor. Dengan memupuk budaya inovasi, organisasi boleh mencapai pertumbuhan yang lestari, mengemudi ketidakpastian dan mencipta nilai yang sejajar dengan keutamaan masyarakat dan alam sekitar.

Modul semasa, bertajuk "Memahami Keperluan & Peluang untuk Inovasi", meneroka konsep dan rangka kerja asas yang menyokong inovasi, memberikan cerapan tentang pelbagai jenis inovasi, seperti tambahan, mengganggu dan radikal, dan menyerlahkan kepentingan mengenal pasti jurang, keperluan, dan peluang untuk mendorong inovasi. Melalui gabungan pengetahuan teori dan alat praktikal, modul ini melengkapkan peserta untuk menilai kebolehlaksanaan pendekatan inovatif dan mengaplikasikannya dengan berkesan. Topik yang diliputi termasuk memahami pemacu inovasi, menilai peluang untuk pertumbuhan dan meneroka strategi untuk melaksanakan penyelesaian inovatif dalam keadaan yang pelbagai.

Keperluan inovasi melangkaui kejayaan organisasi; ia merupakan pemacu utama kemajuan dan kelestarian masyarakat. Dengan membangunkan penyelesaian yang inovatif, individu dan organisasi boleh menangani cabaran global yang mendesak, menyumbang kepada pencapaian Matlamat Pembangunan Lestari dan meningkatkan kualiti hidup. Modul ini bertujuan untuk memupuk pemahaman mendalam tentang potensi inovasi untuk mencipta nilai, membolehkan peserta memimpin inisiatif transformatif dalam bidang mereka.

## Hasil pembelajaran utama

1. Memahami pelbagai jenis dan pemacu inovasi serta kaitannya dalam pelbagai sektor.
2. Mengenal pasti dan menilai peluang untuk inovasi menggunakan rangka kerja strategik dan alat praktikal.
3. Gunakan pendekatan inovatif untuk menyelesaikan cabaran dunia sebenar, dengan penekanan pada kelestarian dan impak sosial.

## Garis panduan untuk jurulatih

- Fokus pada mengaitkan konsep teori dengan aplikasi dunia sebenar untuk membantu peserta mengkontekstualisasikan inovasi.
- Menggalakkan perbincangan aktif dan menggunakan kajian kes atau contoh untuk menunjukkan perkaitan praktikal rangka kerja inovasi.
- Memudahkan aktiviti interaktif, seperti sesi sumbangsaran (*brainstorming*) dan latihan kumpulan, untuk memupuk kreativiti dan pemikiran kolaboratif.
- Menyediakan maklum balas yang membina dan memberi inspirasi kepada peserta untuk meneroka pendekatan yang tidak konvensional untuk menyelesaikan masalah.



## Unit 1 – Apa itu Inovasi?

Persekitaran daya saing masa kini sangat bergantung kepada inovasi, kerana cabaran semasa tidak dapat diselesaikan dengan kaedah lapuk; atas sebab ini, inovasi adalah penting dalam semua industri. Walaupun sesetengah inovasi boleh menjadi penemuan teknikal atau konsep perniagaan yang bersifat revolusi, kebanyakan inovasi terdiri daripada peningkatan yang sederhana dan lebih berperingkat pada barangan, perkhidmatan dan proses sedia ada.

### **Tetapi apakah sebenarnya inovasi dan apakah jenis yang berbeza yang terdiri daripadanya?**

Inovasi merujuk kepada sebarang produk, perkhidmatan, model atau pendekatan yang baharu dan praktikal (Boyles, 2022). Dalam erti kata lain, inovasi ialah proses mencipta sesuatu yang baharu atau tindakan mengubah suai prosedur, untuk menangani isu dan meningkatkan nilai atau kegunaannya. Seperti yang akan kita lihat di bawah, inovasi boleh mengambil pelbagai bentuk, tetapi ia selalunya memerlukan pemikiran asli dan kreatif, yang memupuk idea yang unik.

Inovasi boleh diklasifikasikan ke dalam jenis/kategori berikut (Isomäki, 2017; Kylliäinen, 2019), mengikut teknologi yang digunakan dan pasaran ia beroperasi:

- **Mengekalkan Inovasi:** Inovasi jenis ini hanya mengembangkan pasaran sedia ada atau rangkaian nilai dan bukannya mewujudkan yang baharu; dengan menambah baik dan mengembangkan pasaran sedia ada, ia "mengekalkannya". Mengekalkan inovasi meningkatkan sedikit prestasi produk dengan setiap lelaran, meminimumkan kelemahan. Kerana mereka adalah yang paling menguntungkan dan membawa risiko yang kurang, inovasi yang lestari paling kerap diutamakan. Akibatnya, pasaran terus berkembang, walaupun sederhana dan dalam perkadaran yang lebih kecil; penekanan dalam kes ini beralih kepada meningkatkan hasil. iPhone adalah contoh inovasi yang kini benar-benar lestari dan menguntungkan. Lelaran telefon yang lebih baharu menyasarkan kategori pelanggan yang sama tanpa menjana nilai baharu. Walau bagaimanapun, pendapatan syarikat terus meningkat. Perubahan kecil yang dilakukan oleh semua perniagaan yang berjaya tahun demi tahun juga merupakan contoh untuk mengekalkan inovasi.
- **Inovasi yang Mengganggu:** Menurut tanggapan inovasi yang mengganggu, rangkaian nilai baharu dicipta oleh konsep, produk atau perkhidmatan yang sama ada memasuki pasaran sedia ada atau mewujudkan yang serba baharu. Dalam erti kata lain, inovasi yang mengganggu ialah sejenis teknologi yang "mengancam" yang lebih lama dengan menjadikannya ketinggalan zaman atau kurang diingini. Walaupun teknologi ini berpotensi untuk menukar bukan pelanggan

kepada pelanggan, mereka mungkin belum dapat memenuhi keperluan dan pilihan mereka. Apabila amalan perniagaan konvensional gagal, inovasi yang mengganggu diperlukan, kerana ia memerlukan kemahiran dan cara baharu untuk melakukan sesuatu. Walau bagaimanapun, ia mungkin mengambil masa lebih lama daripada yang dijangkakan untuk ciptaan yang mengganggu akhirnya menggantikan ciptaan yang sedia ada. Contoh kejayaan inovasi yang mengganggu ialah Netflix, yang menarik pengguna awal dengan perkhidmatan langganan filem melalui mel, tetapi ia tidak menjadi popular sehingga ia beralih kepada penstriman web. Pelanggan kini boleh memilih daripada pelbagai jenis perkhidmatan langganan filem dalam talian, dan model ini telah mengambil alih pasaran secara berperingkat, mengubah industri filem.

- **Inovasi Tambahan:** Sama seperti inovasi yang mengekalkan, inovasi tambahan hanya mewakili perubahan kecil pada produk atau perkhidmatan semasa dan lebih baik sedikit daripada lelaran/versi terakhirnya. Sebilangan besar inovasi yang berlaku merupakan peningkatan yang bertambah dan berterusan bagi idea, barangan atau perkhidmatan sedia ada dalam pasaran. Sebagai contoh, pembangunan tambahan telah menghasilkan sejumlah besar peningkatan telefon pintar atau TV dan ciri baharu dalam beberapa tahun kebelakangan ini, bertindak balas dan memenuhi permintaan pelanggan. Satu kelemahan yang berpotensi ialah, walaupun inovasi tambahan kadangkala lebih baik sedikit daripada yang tersedia pada masa ini, ia tidak selalu mempunyai kesan yang ketara. Selain itu, terdapat kemungkinan bahawa produk mungkin menjadi terlalu rumit dan penuh dengan ciri, yang tidak akan menarik minat semua orang. Risiko lain ialah pasaran mungkin (dan akan) akhirnya beralih; oleh itu, mengikuti perkembangan terkini memerlukan lebih daripada sekadar inovasi tambahan.
- **Inovasi Radikal:** Walaupun ia berkongsi ciri dengan inovasi yang mengganggu, inovasi radikal menggunakan kedua-dua model perniagaan baharu dan teknologi berdifat revolusi pada masa yang sama. Inovasi radikal mengubah pasaran, dan berpotensi seluruh ekonomi, dengan menangani keperluan dan menyelesaikan isu dengan cara yang sama sekali berbeza daripada yang biasa kita lakukan -walaupun isu yang kita tidak sedar wujud. Walaupun jarang berlaku, penemuan radikal telah menjadi semakin berleluasa dalam beberapa tahun kebelakangan ini. Contoh perkembangan teknologi radikal yang telah mengubah cara seluruh dunia berfungsi dan berkomunikasi termasuk internet dan komputer peribadi; pertumbuhan ekonomi telah meningkat dengan banyak kerana kedua-duanya, sudahpun diikuti oleh gelombang inovasi radikal seperti Kepintaran Buatan (AI) dan teknologi blockchain.



Diadaptasi daripada Kylliäinen, 2019

Bergantung pada bagaimana dan di mana ia berlaku, kedua-dua inovasi yang mengganggu dan mengekalkan mungkin sama ada radikal atau tambahan, yang sering menimbulkan kekeliruan dan merumitkan perbezaan antara kedua-dua konsep. Pendekatan menyeluruh dan holistik terhadap inovasi mungkin diperlukan untuk memberikan hasil yang lebih ketara dan berguna untuk bakal inovator. Ia juga penting untuk ambil perhatian bahawa, walaupun ini adalah empat jenis inovasi yang paling biasa, terdapat lebih banyak pendekatan pengkategorian (lihat sumber tambahan).

## Unit 2 – Mengapakah inovasi itu penting?

Inovasi melibatkan pengenalan konsep, objektif dan strategi novel; ia memerlukan pemikiran tentang piawaian industri semasa dan kemudian menilai keberkesannya. Untuk berinovasi, seseorang mesti terlebih dahulu mengenali kawasan untuk penambahbaikan dalam kaedah operasi mereka sekarang, dan kemudian mengambil kesempatan daripada peluang itu (Memang, 2024). Menyedari bahawa inovasi menyumbang kepada kejayaan masa depan organisasi adalah penting untuk menghargai kepentingannya. Inovasi boleh menjadi insentif yang berharga; ia menjana idea asli yang mungkin

menghasilkan pembangunan teknik pembuatan novel dan strategi perniagaan, di samping menyediakan produk dan perkhidmatan yang sebelum ini tidak tersedia (Memang, 2024).

Apabila digunakan dengan betul dan berkesan, inovasi boleh menghasilkan beberapa kelebihan untuk organisasi (Boyles, 2022; Indeed, 2024; Tidd & Bessant, 2020):

- ✓ Ia boleh membuka pintu baharu dan membantu mengekalkan kelebihan daya saing organisasi dalam bidang mereka.
- ✓ Ia boleh membawa kepada pertumbuhan hasil dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- ✓ Ia berpotensi mengurangkan persaingan dan persaingan dalam niche sendiri dan membezakan diri daripada pesaing dalam pasaran.
- ✓ Ia boleh memupuk produktiviti dan inspirasi.
- ✓ Ia boleh menetapkan asas untuk kemajuan ekonomi teknologi.
- ✓ Ia menggalakkan kebolehsuaian dan fleksibiliti.
- ✓ Ia menggalakkan pertumbuhan dan perkembangan.
- ✓ Ia sentiasa berkorelasi dengan kejayaan dan kemajuan.

Lebih khusus lagi, inovasi ialah pemacu kritikal pertumbuhan organisasi dan kelestarian jangka panjang. Apabila pasaran dan persekitaran berubah, syarikat dan organisasi menghadapi cabaran baharu yang memerlukan penyelesaian penyesuaian; tambahan pula, dalam pasaran yang tidak menentu atau tidak menentu, organisasi yang melabur secara aktif dalam inovasi cenderung menjadi lebih berdaya tahan, kerana mereka lebih bersedia untuk bertindak balas terhadap tekanan dan risiko luaran (Am et al., 2020). Inovasi membolehkan mereka membangunkan produk, perkhidmatan dan proses yang menangani keperluan yang muncul dan permintaan pengguna yang berubah, meningkatkan kelebihan daya saing (Tidd & Bessant, 2018).

Penyesuaian melalui inovasi amat relevan dalam konteks kelestarian, kerana organisasi semakin perlu menangani kesan alam sekitar dan sosial - seseorang mungkin berpendapat bahawa kelestarian memacu inovasi dan inovasi memupuk kelestarian (Vinco, 2023). Sebagai contoh, kelestarian boleh dibayangkan sebagai cara untuk memelihara alam sekitar, menggunakan sumber secara bertanggungjawab, dan menjamin taraf hidup yang baik untuk semua. Inovasi membawa kita ke arah ini melalui mencari cara hidup baharu dan lebih bijak, dengan cara yang lebih bertanggungjawab dari segi sosial dan alam sekitar. Sebaliknya, inovasi merangkumi lebih daripada sekadar teknologi dan peranti; ia juga ada kaitan dengan cara kita bekerja dan berfikir. Untuk menjadi inovatif, elemen seperti kepelbagaian, keterangkuman, keadaan kerja yang sesuai, dsb. diperlukan — pada asasnya, banyak matlamat utama kelestarian sosial.

Tambahan pula, pendekatan inovatif, seperti mencipta produk mesra alam atau melaksanakan amalan lestari, bukan sahaja bertindak balas terhadap tekanan kawal selia tetapi juga menarik minat pengguna yang mengutamakan kelestarian. Dalam pengertian ini, inovasi adalah penting bukan sahaja untuk pertumbuhan tetapi juga untuk membangunkan model operasi yang berkembang maju dalam persekitaran sumber yang terhad dan kesedaran alam sekitar yang lebih tinggi. Dalam konteks pembangunan lestari yang lebih luas, inovasi membolehkan pembangunan penyelesaian yang menyelaraskan matlamat ekonomi dengan keutamaan alam sekitar dan sosial; ia memacu kemajuan ke arah SDG, seperti tenaga yang berpatutan dan bersih, air bersih, serta penggunaan dan pengeluaran yang bertanggungjawab (Dzhunushalieva & Teuber, 2024).

**Inovasi amat berpengaruh dalam sektor seperti ekonomi biru**, yang merangkumi penggunaan sumber laut secara lestari untuk pertumbuhan ekonomi, mata pencarian yang lebih baik dan kesihatan ekosistem. Dalam ekonomi biru, teknologi inovatif seperti tenaga lautan, tenaga boleh diperbaharui marin, bioteknologi biru, penyahgaraman dan amalan akuakultur lestari membantu menangani dua matlamat pembangunan ekonomi dan pemuliharaan marin (Pusat Penyelidikan Bersama EU, 2024). Inovasi jenis ini memupuk daya tahan ekonomi dalam komuniti pantai dan meningkatkan kelestarian sumber, seperti yang digariskan oleh Matlamat Pembangunan Lestari (SDG) PBB (Dzhunushalieva & Teuber, 2024). Selain itu, ekonomi biru mempunyai keupayaan untuk mempercepatkan kemajuan ekonomi dan menyediakan peluang pekerjaan tambahan; walau bagaimanapun, untuk memastikan bahawa, sektor tersebut mesti melibatkan diri dalam amalan lestari (Suruhanjaya Eropah, 2014). Oleh itu, inovasi adalah penting untuk mencapai pembangunan ekonomi biru dan potensi pekerjaan serta keupayaannya untuk memperbaiki alam sekitar. Tambahan pula, Suruhanjaya (2014) menekankan bahawa pertumbuhan ekonomi biru harus menyokong pemeliharaan alam sekitar marin untuk generasi akan datang dan pengurusan ekosistem yang lebih luas.

Inovasi adalah penting dalam ekonomi biru untuk memacu pertumbuhan yang lestari, mengoptimalkan penggunaan sumber dan meningkatkan daya tahan ekonomi. Menurut Giriyan et al. (2021), Sains, Teknologi dan Inovasi (STI) membolehkan kemajuan dalam pengurusan sumber marin, tenaga boleh diperbaharui, akuakultur dan teknologi maritim. STI menyokong pembangunan dasar, perlindungan alam sekitar dan peluang ekonomi dalam komuniti pantai. Menekankan kerjasama merentas sektor dan wilayah, inovasi memupuk pendekatan yang seimbang kepada matlamat ekonomi dan ekologi, memastikan manfaat jangka panjang untuk masyarakat.

### Unit 3 – Memahami Keperluan dan Peluang untuk Inovasi

Memahami dan mengenal pasti kumpulan sasaran dan keperluan mereka untuk inovasi adalah langkah asas dalam proses inovasi. Tidak kira betapa hebatnya produk atau perkhidmatan baharu yang dilihat oleh pembangunnya, ia tidak bernilai jika bakal pengguna tidak berminat dengannya. Untuk sesuatu ciptaan itu berkesan dan benar-benar bertambah baik dan/atau memberi kesan kepada kehidupan orang ramai, seseorang itu mesti mempunyai pemahaman yang menyeluruh tentang keperluan dan keinginan kumpulan sasaran mereka; yang kedua mungkin berasa lebih cenderung untuk menggunakan produk atau perkhidmatan yang inovatif, jika mereka merasakan ia selaras dengan keperluan dan kehendak mereka. Seorang bakal inovator harus cuba menyiasat keperluan yang berbeza dari setiap perspektif. Walau bagaimanapun, adalah penting untuk mengakui bahawa, memandangkan setiap orang mempunyai pilihan, kepercayaan, latar belakang, keutamaan dan faktor lain yang berbeza yang mempengaruhi cara mereka memilih untuk menangani keperluan itu, adalah sia-sia untuk berusaha untuk memenuhi keperluan yang sama dalam setiap orang; memahami latar belakang budaya, cara hidup, pendapatan, nilai, dan tabiat kumpulan sasaran akan membantu dalam menentukan kualiti yang harus dititikberatkan.

Menyedari jurang dalam penyelesaian sedia ada, memahami masalah atau cabaran khusus yang dihadapi oleh pelanggan semasa pengalaman mereka dengan produk, perkhidmatan atau jenama (*customer pain point*) dan mendedahkan keperluan yang tidak dipenuhi adalah asas kejayaan, menawarkan laluan untuk pembezaan dan inovasi (FasterCapital, n.d. a, b). Proses ini melibatkan gabungan strategik analisis, empati dan pemikiran kreatif untuk mendedahkan peluang pertumbuhan. Penilaian keperluan yang berkesan membolehkan organisasi mengutamakan peluang dan peruntukan sumber, menambah baik dan memaksimumkan prestasi dan kecekapan, dan memastikan penajaran dengan matlamat strategik (Bandara, 2023). Segmen berikut meneroka rangka kerja inovasi yang digunakan secara meluas, seperti analisis jurang dan penilaian keperluan yang tidak dipenuhi, serta alat kualitatif dan kuantitatif untuk menyokong penilaian ini.

#### Mengenalpasti Jurang dan Keperluan: Pelan Hala Tuju Inovasi

Mengenal pasti jurang dan keperluan yang tidak dipenuhi memerlukan penyelidikan, empati dan kreativiti yang teliti. Dengan menganalisis pesaing dengan teliti, memahami titik kesakitan pelanggan, dan sentiasa berwaspada terhadap arah aliran dan perubahan, perniagaan dan organisma boleh mencipta penyelesaian inovatif yang mentakrifkan semula industri dan mewujudkan kelebihan daya saing:



- **Analisis Jurang:** Analisis Jurang berfungsi sebagai alat strategik untuk mengenal pasti perbezaan antara keadaan semasa organisasi dan keadaan yang dikehendakinya; proses ini membantu mendedahkan bidang peningkatan atau peluang inovasi dengan memeriksa metrik prestasi, kepuasan pelanggan atau arah aliran pasaran (Terrell-Hanna & Sales, 2021). Dalam sektor seperti ekonomi biru, analisis jurang boleh mendedahkan keperluan teknologi untuk pemantauan alam sekitar atau pengurusan sumber yang lestari, yang penting untuk memacu inovasi yang berkaitan (Pace et al., 2023).
- **Analisis Titik Lemah:** Memfokuskan pada titik kelemahan membolehkan organisasi membangunkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kekurangan produk atau perkhidmatan sedia ada (FasterCapital, n.d. b); proses itu biasanya melibatkan pengumpulan cerapan melalui maklum balas pelanggan, aduan dan aliran pasaran serta pemerhatian anjakan. Kaedah ini mengutamakan empati dengan keperluan pelanggan, sekali gus menjadikan inovasi yang dihasilkan relevan secara langsung kepada pengguna akhir. Proses ini memainkan peranan penting dalam sektor yang pengalaman pelanggan adalah penting, termasuk industri pelancongan dan perkhidmatan (mis., Lin et al., 2020; Jaziri & Rather, 2022), yang semakin bersilang dengan prinsip ekonomi biru.
- **Penilaian Keperluan Tidak Terpenuhi:** Rangka kerja penilaian keperluan yang tidak dipenuhi meluaskan fokus untuk meneroka keperluan yang pada masa ini tidak ditangani oleh mana-mana penyelesaian sedia ada (FasterCapital, n.d. b). Terutamanya dalam bidang baru muncul dalam ekonomi biru, seperti tenaga lestari atau pengurusan pantai, kaedah ini berharga untuk memenuhi keperluan yang mungkin belum lagi diiktiraf secara meluas. Penilaian keperluan yang tidak dipenuhi mungkin selalunya melibatkan penyelidikan lapangan (cth., temu bual, tinjauan, gelung maklum balas) dan kajian penerokaan untuk memahami keperluan, cabaran atau kebimbangan komuniti (FasterCapital, n.d. b).

Menemui jurang dan keperluan yang tidak dipenuhi dalam bidang dan industri seseorang adalah langkah penting dalam melaksanakan analisis peluang kompetitif. Ini mungkin merujuk kepada kawasan yang kemungkinan pesaing sama ada kurang daripada jangkaan khalayak sasaran mereka atau gagal memberikan nilai. Dengan menentukan jurang dan permintaan yang tidak dipenuhi ini, sesebuah organisasi atau syarikat mungkin memperoleh kelebihan daya saing, membangunkan cadangan nilai tersendiri dan mencari kaedah baharu untuk membezakan barangan dan perkhidmatannya. Berikut ialah beberapa **strategi dan langkah utama** yang perlu diambil kira apabila **ingin berinovasi dalam bidang anda** (FasterCapital, n.d. a, b):

- ✓ **Fahami Landskap Pasaran/Industri:** Kenal pasti jurang pasaran dan ruang kosong dan menilai produk dan perkhidmatan semasa secara kritikal, untuk mengenal pasti kelemahan, sekatan, penyelesaian yang tidak mencukupi. Penyelidikan yang berkesan boleh bertindak sebagai panduan, membolehkan perniagaan memetakan rupa bumi yang kompetitif dan menentukan di mana ada peluang.
- ✓ **Fahami Keperluan Pelanggan:** Inovasi bermula dengan mengenal pasti jurang di mana keperluan pelanggan tidak dipenuhi. Dengan mengkaji maklum balas dan titik kelemahan dengan teliti melalui tinjauan, ulasan atau media sosial, anda boleh mencipta penyelesaian yang bergema dengan khalayak anda. Memahami keperluan ini membantu perniagaan membangunkan produk atau perkhidmatan yang secara langsung menangani keinginan dan cabaran pengguna, menawarkan kelebihan daya saing yang jelas.
- ✓ **Analisis Pesaing:** Memerhatikan pesaing mendedahkan di mana mereka mungkin kurang atau berprestasi rendah. Mempesertai produk, perkhidmatan dan maklum balas pelanggan mereka boleh menyerlahkan jurang pasaran yang belum ditangani oleh orang lain. Selain itu, menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing membolehkan perniagaan membezakan tawaran mereka, mewujudkan cadangan nilai unik yang menonjol dalam pasaran.
- ✓ **Segmentasi Pelanggan:** Memfokuskan pada kumpulan pelanggan tertentu membantu memperhalusi tawaran. Tidak semua pelanggan adalah sama, dan titik kelemahan tidak selalunya universal; melalui segmentasi, inovator dan usahawan boleh menyesuaikan produk mereka untuk pelanggan tertentu.
- ✓ **Mengesan Trend:** Memantau perubahan masyarakat, teknologi dan peraturan boleh menyerlahkan keperluan yang muncul dan menimbulkan kemajuan dan kejayaan. Sebagai contoh, syarikat pemula seperti Miro dan Notion berkembang maju dengan menangani peralihan ke arah kerja jauh dengan alat kerjasama yang inovatif akibat daripada pandemik Covid-19.
- ✓ **Pemetaan Empati:** Melangkah ke kasut pelanggan atau pengguna akhir mendedahkan titik kelemahan dan cabaran, dan meletakkan anda dalam kedudukan yang lebih baik untuk memahami keperluan, aspirasi dan kekecewaan mereka serta membalasnya dengan produk dan perkhidmatan yang disesuaikan.
- ✓ **Memanfaatkan Teknologi:** Teknologi baru muncul, seperti AI, data besar atau IoT, menawarkan peluang yang luas untuk inovasi. Menggunakan pakai alatan baharu boleh meningkatkan kecekapan, meningkatkan pengalaman pelanggan dan menyelaraskan operasi. Dengan menyepadukan teknologi ini ke dalam perniagaan anda, anda boleh mengenal pasti jalan

pembangunan produk baharu, menambah baik perkhidmatan sedia ada dan terus mendahului arah aliran industri.

- ✓ **Penyelidikan Pemerhatian:** Menonton cara pengguna berinteraksi dengan produk boleh memberi cerapan yang berharga. Memerhatikan tingkah laku pelanggan kadangkala boleh menghasilkan pandangan yang paling mendalam mengenai pengalaman mereka. Nuansa ini boleh diterokai melalui ujian kebolegunaan, penyelidikan etnografi, dan pemetaan pengalaman pengguna. Sebaliknya, idea terbaik sering kali muncul daripada pemerhatian yang teliti. Oleh itu, penting untuk peka terhadap persekitaran anda, aktiviti harian dan gangguan yang mungkin berlaku. Apa yang kerap mengganggu anda atau orang lain dalam keadaan tersebut?
- ✓ **Memupuk Budaya Kreatif:** Mendorong inovasi dari dalam memerlukan penggalakan budaya syarikat yang menyokong kreativiti dan eksperimen. Memberi kebebasan kepada pekerja untuk meneroka idea tanpa rasa takut akan kegagalan membawa kepada penemuan baru. Syarikat yang mengutamakan kerjasama dalaman dan sesi pemikiran terbuka membuka penyelesaian inovatif yang mungkin tidak akan didedahkan atau ditemui.
- ✓ **Terokai Perkongsian:** Bekerjasama dengan perniagaan atau pakar lain boleh mengembangkan potensi inovasi anda. Perkongsian strategik berpotensi membuka sumber, idea dan pasaran baharu. Dengan bekerjasama, syarikat boleh menangani masalah yang kompleks, berkongsi risiko dan berinovasi dengan lebih cekap, yang membawa kepada produk atau perkhidmatan unik yang tidak dapat dicapai oleh kedua-duanya secara bersendirian.
- ✓ **Periksa model berasaskan bukti dan amalan terbaik:** Sudah tentu, beberapa model dan inisiatif yang berkesan telah dilaksanakan dalam bidang/industri anda. Ini boleh digunakan sebagai batu loncatan untuk mencari kawasan yang boleh menggunakan penambahbaikan. Sebagai contoh, apabila mereka bentuk program untuk memenuhi keperluan khusus, organisasi atau universiti boleh mengambil inspirasi daripada program serupa yang berjaya di organisasi/universiti lain.

## Kerangka Inovasi

Seperti yang telah ditetapkan dalam modul ini, inovasi adalah faktor kejayaan utama dalam dunia yang sentiasa berubah hari ini; kini dianggap penting bagi organisasi untuk kekal berdaya saing, berpengaruh dan relevan. Mengguna pakai strategi kreatif telah menjadi penting bagi sektor yang mengalami perubahan luar biasa untuk terus hidup dan berkembang. Walau bagaimanapun, tanpa garis panduan dan rangka kerja yang betul, memulakan laluan inovasi mungkin menjadi satu usaha yang sukar. Rangka



kerja inovasi berikut akan menyediakan bakal inovator dengan sumber, pengetahuan dan motivasi yang diperlukan untuk mengubah cara mereka mendekati inovasi (Meier, n.d.):

- 1. Pemikiran 10X:** Pemikiran 10X merujuk kepada mentaliti dan amalan menyasarkan hasil yang sepuluh kali lebih baik daripada apa yang dijangka atau dianggap mungkin. Ia memerlukan pemikiran kreatif, mendorong had, dan mempersoalkan konvensyen yang diterima. Pemikiran 10X mendorong inovasi dengan memberi inspirasi idea yang boleh mentakrifkan semula industri dan mencipta perubahan transformatif. Dengan menyasarkan hasil sepuluh kali ganda lebih besar, pendekatan ini mengalihkan fokus daripada kemajuan yang bertambah kepada pencapaian revolusioner, membantu organisasi menemui peluang dan menonjol dalam pasaran yang kompetitif. Ia juga mencabar konvensyen, menggalakkan perspektif baharu sambil menyemarakkan semangat dan rasa tujuan bersama dalam kalangan pasukan. Pemikiran ini terbukti tidak ternilai untuk perancangan strategik, memupuk visi bercita-cita tinggi dan matlamat jangka panjang. Ia memacu inovasi dengan membolehkan penciptaan produk dan perkhidmatan yang mengganggu, membantu penyelesaian masalah dengan penyelesaian imaginatif, dan menyokong pertumbuhan peribadi melalui penetapan matlamat yang berani dan pembelajaran berterusan. Walau bagaimanapun, kejayaan dengan pemikiran 10X bergantung pada mengimbangi cita-cita dengan praktikal, memastikan sumber sejajar dengan visi.
- 2. Strategi Lautan Biru:** Strategi Lautan Biru membantu perniagaan melepaskan diri daripada persaingan sengit dengan mewujudkan pasaran baharu yang tidak bertanding. Strategi ini menggalakkan pembangunan kawasan pasaran yang tidak dipertandingkan, atau "lautan biru", berbanding bersaing dalam pasaran yang sesak dan kejam, atau "lautan merah". Sebaliknya, rangka kerja ini memfokuskan pada pembezaan dan kecekapan kos untuk menawarkan nilai unik kepada pelanggan. Ia menggalakkan mengenal pasti keperluan yang tidak dipenuhi, meneroka segmen pasaran baharu dan membangunkan model perniagaan yang inovatif, membuka jalan untuk pertumbuhan dan keuntungan jangka panjang. Strategi ini amat berguna dalam pasaran tepu, untuk melancarkan usaha niaga baharu atau semasa membuat keputusan strategik utama seperti memasuki pasaran baharu. Dengan mengurangkan persaingan, mempromosikan inovasi nilai, dan menyesuaikan tawaran kepada keperluan pelanggan, Strategi Lautan Biru memastikan perniagaan kekal relevan, mencapai margin yang lebih tinggi dan mengekalkan pertumbuhan dari semasa ke semasa.
- 3. Kanvas Model Perniagaan:** Kanvas Model Perniagaan ialah alat yang berkuasa untuk menganalisis, memperhalusi dan menyampaikan model perniagaan. Ia menyediakan rangka kerja visual yang jelas yang menyerlahkan cara elemen berbeza berinteraksi untuk mencipta

nilai kepada pelanggan dan menjaga hasil. Menggunakan kanvas membantu menentukan ketidakcekan, mendedahkan peluang untuk inovasi, menyokong kerjasama dan komunikasi yang berkesan, dan menyokong penyesuaian kepada permintaan pasaran yang berubah-ubah. Sesuai untuk pemula, menilai model sedia ada atau membuat keputusan strategik, kanvas membantu memetakan aspek kritikal seperti segmen pelanggan, cadangan nilai dan aliran hasil. Kesederhanaan dan fleksibilitinya menjadikannya alat kolaboratif yang memupuk penjarangan antara pasukan dan pihak berkepentingan sambil membolehkan kemas kini pantas untuk kekal berdaya saing dalam pasaran yang dinamik.

**4. Navigator Model Perniagaan:** Business Model Navigator menawarkan rangka kerja sistematik yang direka untuk memupuk inovasi, memacu pertumbuhan yang lestari dan memastikan kejayaan dalam persekitaran perniagaan yang pantas dan kompetitif masa kini. Ia membantu mengenal pasti prospek pertumbuhan yang muncul, menyediakan cara berstruktur untuk memikirkan semula andaian dan membebaskan diri daripada sempadan pasaran tradisional. Selain itu, ia merupakan alat yang berharga semasa gangguan pasaran, membolehkan perniagaan menyesuaikan diri dan merebut peluang baharu. Rangka kerja ini menyokong keputusan strategik dengan menawarkan kaedah yang jelas untuk menilai model yang berbeza, menimbang risiko dan ganjaran serta membuat pilihan termaklum. Ia juga menggalakkan budaya pembelajaran dan eksperimen berterusan, membolehkan organisasi menguji dan memperhalusi idea-idea inovatif. Business Model Navigator amat berguna dalam perancangan strategik, memasuki pasaran baharu, mengurus gangguan dan memacu inovasi dalam model perniagaan sedia ada. Navigator boleh memasukkan 4 fasa berbeza untuk inovasi:

- A. Permulaan: Pemeriksaan persekitaran luaran dan model perniagaan semasa.
- B. Idea: Penerokaan dan perbandingan arah aliran yang berkaitan.
- C. Integrasi: Penciptaan rancangan perniagaan baharu berdasarkan pemerhatian dan pengubahsuaian, dan
- D. Pelaksanaan: Pengujian pelan dan model baharu di lapangan.

**5. Penyelesaian Masalah Kreatif (CPS):** Penyelesaian Masalah Kreatif (CPS) ialah pendekatan berstruktur yang membimbing individu atau pasukan melalui proses menjaga penyelesaian kreatif kepada cabaran. Dibangunkan oleh Alex Osborn dan Sidney Parnes, model CPS asal menggalakkan pemikiran yang berbeza, penjanaan idea, penilaian dan pelaksanaan untuk membuka kunci hasil yang inovatif. Versi yang dikemas kini, Creative Problem Solving 21st Century, menyesuaikan lagi rangka kerja ini untuk memenuhi permintaan dunia yang serba pantas hari ini, menggabungkan kedua-dua pemikiran mencapah dan menumpu. CPS memupuk

kerjasama, menerima pelbagai perspektif, dan membantu pasukan mengharungi cabaran yang kompleks, memacu inovasi dan mencari penyelesaian praktikal. Ia amat berguna untuk menangani masalah yang tidak jelas, memupuk inovasi, menambah baik proses dan menyokong kerjasama pasukan dalam membuat keputusan. Dengan menerobos pemikiran konvensional, CPS membolehkan penyelesaian terobosan dan meningkatkan kebolehsuaian dalam persekitaran yang sentiasa berubah. Proses tersebut termasuk:

- A. Mentakrifkan masalah: Menjelaskan isu atau kesukaran, bersama-sama dengan matlamat, had, dan keputusan yang diharapkan, dengan menyiasatnya dari beberapa sudut.
  - B. Menjana idea: Mengaplikasikan pemikiran yang pelbagai untuk menghasilkan pelbagai konsep dan penyelesaian yang mungkin, memfokuskan pada kuantiti untuk menggalakkan kreativiti tanpa had dan penerokaan kemungkinan.
  - C. Membangunkan penyelesaian yang boleh dilaksanakan: Menganalisis, menambah baik dan mengubah konsep kepada penyelesaian yang boleh dilaksanakan, dengan mengambil kira kesan, kepraktisan dan daya majunya, sambil meneliti had dan sumber yang ada untuk memastikan penyelesaian yang boleh dilaksanakan dilakukan.
  - D. Perancangan untuk tindakan: Merangka pelan tindakan yang menyeluruh untuk mengarahkan penggunaan penyelesaian yang dipilih. Menetapkan tarikh akhir, memberi peranan, menetapkan prosedur, dan menentukan sumber yang diperlukan. Mewujudkan rancangan untuk mengatasi halangan dan menjamin pelaksanaan yang berjaya.
6. **Pemikiran Reka Bentuk**: Pemikiran reka bentuk ialah kaedah penyelesaian masalah yang mengutamakan empati, kreativiti dan kerjasama untuk membangunkan penyelesaian berpusatkan pengguna. Berasal daripada perundingan reka bentuk IDEO, ia telah menjadi pendekatan yang diterima pakai secara meluas merentasi industri untuk menangani pelbagai cabaran. Proses ini terdiri daripada lima peringkat:
- A. Empati: Fahami keperluan dan pengalaman pengguna melalui pemerhatian, temu bual dan penyelidikan.
  - B. Takrifkan: Bingkai semula masalah berdasarkan cerapan pengguna, menyatakannya dengan jelas daripada perspektif mereka.
  - C. Idea: Menjana idea dan penyelesaian yang pelbagai melalui sumbangsaran, memupuk penerokaan kreatif.
  - D. Prototaip: Cipta model idea yang pantas dan kos rendah untuk diuji dan diperhalusi.
  - E. Ujian: Kumpul maklum balas daripada pengguna untuk menilai dan mengulangi penyelesaian.

**Faedah Pemikiran Reka Bentuk** termasuk memberi perhatian kepada tumpuan pengguna, memupuk inovasi dengan menggalakkan perspektif yang pelbagai, dan sifat kolaboratifnya yang mengintegrasikan input daripada pelbagai disiplin. Proses berulang memastikan penambahbaikan berterusan, membawa kepada hasil yang praktikal dan memberi kesan. Ia amat berkesan untuk menangani masalah yang kompleks, tidak jelas, meningkatkan pengalaman pengguna, memupuk kerja berpasukan, dan membangunkan penyelesaian inovatif yang boleh diuji dan disahkan sebelum pelaksanaan skala penuh.

7. **Matriks Cita-Cita Inovasi:** Matriks Cita-cita Inovasi ialah rangka kerja yang direka untuk membantu organisasi menilai, mengutamakan dan menyelaraskan inisiatif inovasi mereka berdasarkan cita-cita dan kebolehlaksanaan. Ia menyediakan pendekatan berstruktur untuk mengimbangi risiko, memperuntukkan sumber, dan membimbing membuat keputusan strategik. Matriks ini mengkategorikan inisiatif inovasi kepada empat kuadran:

- A. Teras:** Fokus pada peningkatan penambahbaikan di dalam perniagaan semasa, meningkatkan produk, perkhidmatan atau proses sedia ada.
- B. Bersebelahan:** Meneroka peluang dalam pasaran berkaitan, segmen pelanggan atau teknologi, memanfaatkan keupayaan sedia ada.
- C. Transformatif:** Menyasarkan inovasi yang mengganggu, melibatkan model perniagaan baharu, teknologi terobosan atau kemasukan ke pasaran baharu sepenuhnya.
- D. Pembolosan (*Breakout*):** Mewakili inisiatif berisiko tinggi dan berani yang bertujuan untuk mewujudkan pasaran atau industri yang belum diterokai.

Menggunakan Matriks Cita-Cita Inovasi menawarkan beberapa kelebihan; ia memastikan usaha inovasi diselaraskan dengan matlamat strategik jangka panjang sambil mengimbangi pelaburan merentasi inisiatif yang mempunyai pelbagai cita-cita dan risiko. Dengan menstrukturkan peruntukan sumber dan memudahkan pengurusan risiko, ia menyokong pendekatan yang bijak untuk membuat keputusan. Selain itu, matriks ini memupuk budaya inovasi dengan menggalakkan kedua-dua peningkatan penambahbaikan dan penemuan transformatif, menggalakkan persekitaran dinamik eksperimen, pembelajaran dan pertumbuhan.

8. **Teori Pekerjaan-Untuk-Diselesaikan (Jobs-to-be-Done Theory; JTBD):** Mengikut rangka kerja ini, pelanggan bukan sahaja membeli produk dan perkhidmatan, tetapi terutamanya tugas yang akan mereka lakukan untuk mereka; pekerjaan atau tugas ini merujuk kepada kemajuan yang ingin dicapai oleh pelanggan dalam keadaan tertentu. Rangka kerja ini menyediakan cara untuk mengetahui lebih lanjut tentang matlamat dan motif yang mendasari penggunaan produk atau perkhidmatan. Dengan memberi tumpuan dan menentukan perkara yang ingin dicapai oleh

pelanggan dengan produk atau perkhidmatan, keadaan yang membawa mereka, dan hasil yang mereka jangkakan, anda boleh mencipta penyelesaian yang membantu mereka mencapai objektif mereka.

9. **Model McKinsey 3 Horizon:** Model Horizon McKinsey 3 ialah rangka kerja inovasi strategik yang membimbing organisasi dalam mengurus sumber merentasi tiga ufuk (*horizon*) yang berbeza, memastikan pendekatan yang seimbang terhadap pertumbuhan dan inovasi.

A. **Ufuk 1: Perniagaan Teras** menumpukan pada mengoptimumkan model perniagaan semasa, menambah baik produk atau perkhidmatan sedia ada, dan memacu hasil dan keuntungan jangka pendek.

B. **Ufuk 2: Perniagaan Bersebelahan** meneroka peluang pertumbuhan dengan berkembang ke pasaran baharu, membangunkan tawaran baharu atau menyasarkan segmen pelanggan yang berbeza.

C. **Ufuk 3: Perniagaan Transformatif** menyasarkan kejayaan jangka panjang, melabur dalam teknologi yang mengganggu, dan mencipta model perniagaan baharu sepenuhnya untuk mendapatkan kelebihan daya saing masa hadapan.

Dengan menangani ketiga-tiga ufuk, organisasi mengimbangi prestasi operasi jangka pendek dengan inisiatif pertumbuhan jangka pertengahan dan inovasi transformatif jangka panjang. Rangka kerja ini menyokong **penjajaran strategik** dengan menghubungkan matlamat serta-merta dengan cita-cita masa depan, memupuk budaya **inovasi dan kepelbagaian**, dan membantu dalam **pengurusan risiko** dengan bersedia menghadapi kemungkinan gangguan sambil mengekalkan prestasi semasa. Ia amat berharga semasa perancangan strategik, pengurusan portfolio dan perancangan senario, membolehkan organisasi menyelaraskan sumber, menjejaki kemajuan dan menyesuaikan diri dengan keadaan pasaran yang berubah-ubah. Model Horizon McKinsey 3 memastikan perniagaan mengekalkan daya saing hari ini sambil membina asas untuk hari esok.

10. **Rangka Kerja Lean Startup:** Rangka Kerja *Lean Startup*, dibangunkan oleh Eric Ries, ialah metodologi yang berpusat pada eksperimen berulang, pembelajaran yang disahkan, dan pendekatan berfokuskan pelanggan kepada inovasi. Matlamatnya adalah untuk meminimumkan pembaziran, memaksimumkan kecekapan, dan meningkatkan kemungkinan membina perniagaan yang berjaya dan berskala dengan hanya menumpukan pada perkara yang perlu untuk menguji dan mengesahkan idea. Melalui gelung Bina-Ukur-Belajar (*Build-Measure-Learn*), rangka kerja ini menekankan prototaip pantas, membuat keputusan berasaskan data dan penambahbaikan berterusan. Startup membina Produk Minimum Berdaya maju (MVP) untuk



menguji andaian, mengukur metrik utama untuk mengumpulkan maklum balas dan belajar daripada keputusan untuk memperhalusi produk mereka atau memutar strategi mereka. *Lean Startup* memupuk ketangkasan dan pengurangan risiko dengan mengesahkan idea lebih awal dan mempromosikan lelaran kecil dan tambahan dan bukannya pelancaran berskala besar. Ia menggalakkan budaya inovasi, penglibatan pelanggan dan kebolehsuaian, membolehkan perniagaan menyelaraskan produk mereka dengan keperluan pasaran.

Dalam bahagian ini, pelbagai rangka kerja inovasi telah diperkenalkan, menawarkan pendekatan berstruktur untuk memupuk kreativiti dan memacu perubahan yang memberi kesan dalam sektor yang berbeza. Rangka kerja ini menyediakan alat praktikal dan metodologi strategik yang boleh digunakan oleh inovator dan usahawan untuk mengemudi kerumitan industri moden dan merangsang kejayaan. Rangka kerja ini juga menyerlahkan kepentingan mengimbangi objektif jangka pendek dengan aspirasi jangka panjang, memupuk kerjasama, dan menyesuaikan diri dengan trend baru muncul. Sudah tentu, terdapat pelbagai jenis rangka kerja inovasi, model dan alatan untuk dipilih bagi merangsang kreativiti dan memacu kejayaan.

Dalam landskap dinamik ekonomi biru, rangka kerja tersebut memainkan peranan penting dalam memacu pembangunan lestari dan menangani cabaran yang berkaitan dengan kesihatan lautan, perubahan iklim dan pengurusan sumber. Rangka kerja tersebut boleh menyokong inovasi dalam bidang seperti perikanan lestari, tenaga boleh diperbaharui marin, dan bioteknologi biru dengan menggalakkan daya tahan, penggunaan teknologi dan kelestarian alam sekitar. Sebagai contoh, integrasi teknologi baharu muncul dalam sektor seperti tenaga boleh diperbaharui, bioteknologi marin, dan perikanan lestari adalah penting untuk memajukan ekonomi biru (Fontes et al., 2019). Rangka kerja ini boleh menyokong inisiatif ekonomi biru dengan memudahkan pendekatan inovatif terhadap tadbir urus lautan dan dengan memupuk kerjasama merentas industri dan disiplin.

## Kesimpulan

Mengenal pasti peluang untuk inovasi memerlukan pendekatan strategik, pelbagai aspek yang menggabungkan analisis pesaing, cerapan pasaran dan pemikiran berpusatkan pelanggan. Pemahaman menyeluruh tentang landskap persaingan boleh mendedahkan jurang yang boleh dimanfaatkan oleh perniagaan untuk membezakan diri mereka. Dengan menganalisis kekuatan, kelemahan dan maklum balas pelanggan pesaing, organisasi boleh mengenal pasti jurang, keperluan yang tidak dipenuhi atau titik kesakitan yang berulang. Menangani perkara ini dengan berkesan, sama ada melalui perkhidmatan

yang lebih baik, produk yang dipertingkatkan atau penyelesaian baru, meletakkan perniagaan untuk berjaya.

Sama pentingnya ialah menyesuaikan produk dan perkhidmatan untuk memenuhi keperluan pelanggan yang pelbagai. Ini boleh dicapai melalui pembahagian pasaran dan strategi yang sesuai dengan demografi atau gelagat tertentu. Memantau arah aliran dan kemajuan teknologi secara proaktif juga boleh membawa kepada peluang baharu. Selain itu, menilai semula model hasil dan memupuk kerjasama strategik meningkatkan lagi potensi pertumbuhan. Memperkenalkan strategi harga yang fleksibel, meneroka aliran hasil baharu dan memanfaatkan pelantar digital membolehkan perniagaan dan organisasi menyesuaikan diri dengan dinamik pasaran yang berubah-ubah. Perkongsian dengan organisasi pelengkap boleh meluaskan jangkauan pasaran dan memupuk inovasi.

Pada akhirnya, **mengekalkan fokus berpusatkan pelanggan adalah kunci**; menyelaraskan dengan keperluan pelanggan dan penawaran yang terus berkembang untuk memenuhi permintaan yang muncul memastikan perkaitan jangka panjang dan kelebihan daya saing.

Dengan menyepadukan prinsip ini -analisis pesaing, inovasi, perancangan strategik dan tumpuan pelanggan- perniagaan boleh mengenal pasti dan bertindak ke atas peluang yang memacu inovasi dan pertumbuhan serta membezakannya dalam pasaran.

## Aktiviti interaktif

### Cabaran Prototaip Pantas

**Masa: 20-30 minit**

#### Langkah:

1. Berikan peserta masalah khusus yang berkaitan dengan kelestarian atau ekonomi biru, seperti mengurangkan sisa plastik dalam persekitaran marin (lihat di bawah).
2. Minta kumpulan untuk menggariskan prototaip penyelesaian cadangan mereka dengan cepat (jika anda mahu, anda boleh menggunakan pen & kertas, atau alatan kerjasama dalam talian).
3. Kumpulan kemudian menerangkan prototaip mereka dalam nada ringkas, menonjolkan cara ia memenuhi keperluan yang dikenal pasti dan menggabungkan pemikiran inovatif.
4. Jurulatih dan rakan sebaya memberikan maklum balas, memfokuskan pada kebolehlaksanaan, kebaruan (*novelty*) dan potensi impak.

**Masalah:** Pencemaran plastik di lautan adalah salah satu cabaran kelestarian yang paling mendesak hari ini. Setiap tahun, bertan-tan sisa plastik berakhir dalam ekosistem marin, mengancam hidupan marin, memudaratkan kepelbagaian biologi, dan mengganggu kehidupan masyarakat yang bergantung kepada ekonomi biru, seperti perikanan dan pelancongan. Sisa plastik amat sukar untuk diuruskan di kawasan pantai kerana kekurangan infrastruktur pengurusan sisa yang cekap dan kesedaran awam. Penyelesaian inovatif diperlukan untuk menghalang plastik daripada memasuki lautan, membuang sisa sedia ada atau menggunakan semula bahan plastik dengan cara yang memberi manfaat kepada ekonomi tempatan.

**Tugas untuk Peserta:** Kumpulan anda mewakili pasukan inovator yang mengusahakan penyelesaian untuk memerangi pencemaran plastik. Bangunkan prototaip untuk produk, perkhidmatan atau inisiatif yang menangani isu ini. Contohnya boleh termasuk:

- Program kitar semula yang dipacu komuniti yang memberi insentif kepada kutipan sisa.
- Alat yang menghalang plastik daripada memasuki laluan air.
- Apl yang menjejaki dan memberi ganjaran kepada tingkah laku pengurangan plastik dalam komuniti setempat.

Penyelesaian anda harus bertujuan untuk:

- Boleh dilaksanakan dalam tetapan terhad sumber.
- Menggabungkan prinsip kelestarian, seperti penggunaan semula atau pengurangan penjanaaan sisa.
- Mempunyai potensi impak sosial dan ekonomi yang positif.

## Kuiz pendek <sup>1</sup>

### 1. Apakah matlamat utama inovasi?

- a. Untuk menggantikan sistem sedia ada dengan yang baru sepenuhnya.
- b. Untuk mencipta produk atau perkhidmatan yang baharu dan praktikal.
- c. Untuk memaksimumkan keuntungan tanpa mengambil kira kesan masyarakat.
- d. Untuk mengekalkan amalan tradisional dan mengelakkan perubahan.

---

<sup>1</sup> **JAWAPAN:** Q1 - b. Untuk mencipta produk atau perkhidmatan yang baharu dan praktikal | Q2 - c. c. Inovasi yang mengganggu | Q3 - b. Salah | Q4 - d. Kurang keupayaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan | Q5 - b. Untuk mengenal pasti jurang antara prestasi semasa dan hasil yang diinginkan

- 2. Jenis inovasi yang manakah memfokuskan pada penciptaan rangkaian atau pasaran nilai yang baharu sepenuhnya?**
  - a. Mengekalkan inovasi
  - b. Inovasi meningkat
  - c. Inovasi yang mengganggu
  - d. Inovasi radikal
  
- 3. Inovasi meningkat melibatkan perubahan ketara kepada produk atau perkhidmatan.**
  - a. Benar
  - b. Salah
  
- 4. Antara berikut yang manakah BUKAN hasil daripada inovasi yang berjaya?**
  - a. Peningkatan kepuasan pelanggan
  - b. Pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi
  - c. Fleksibiliti dan kebolehsuaian yang lebih besar
  - d. Kurang keupayaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
  
- 5. Apakah tujuan analisis jurang dalam proses inovasi?**
  - a. Untuk brainstorming penyelesaian yang berpotensi untuk masalah yang diketahui.
  - b. Untuk mengenal pasti jurang antara prestasi semasa dan hasil yang diinginkan.
  - c. Untuk memastikan bahawa semua inovasi adalah bersifat incremental.
  - d. Untuk menguji kebolehlaksanaan konsep inovasi radikal.



## Rujukan

- Am, J. B., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. *McKinsey & Company*, 11.
- Bandara, H. (2023). *How a Needs Assessment Can Help Boost Efficiency*. Creately. Retrieved from <https://creately.com/guides/needs-assessment/>. Accessed on 20/11/2024.
- Boyles, M. (2022). *Innovation in Business: What it is & Why it's important*. Harvard Business School Online. Accessed 11/11/2024 at <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>.
- Dzhunushalieva, G., & Teuber, R. (2024). Roles of innovation in achieving the Sustainable Development Goals: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100472.
- European Commission (2014). *Questions and Answers on innovation in the blue economy*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo\\_14\\_336](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_14_336). Accessed on 12/11/2024.
- FasterCapital (n.d.)a. *Identifying Gaps and Unmet Customer Demands*. Retrieved from <https://fastercapital.com/topics/identifying-gaps-and-unmet-customer-demands.html>. Accessed on 15/11/2024.
- FasterCapital (n.d.)b. *Recognizing Pain Points And Unmet Needs*. Retrieved from <https://fastercapital.com/topics/recognizing-pain-points-and-unmet-needs.html>. Accessed on 15/11/2024.
- Fontes, M., Sousa, C., & Conceição, O. (2019, October). Creating a Blue Economy: Research and innovation partnerships to accelerate the development of ocean-related industries. In *Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy* (pp. 1-8).
- Giriyan A., De Souza C., Juneja M., Ganeshan, S. (2021). Steering Ahead – Leveraging Science, Technology and Innovation in Blue Economy. *TERI Working Paper II – February 2021*. Retrieved from <https://www.teriin.org/sites/default/files/2021-05/wp2-STI-Blue-economy-India.pdf>. Accessed on 12/11/2024.
- Indeed Editorial Team (2024). *What is the importance of innovation? (Definition and tips)*. Indeed. Retrieved from <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-innovation#:~:text=It%20can%20be%20the%20key,competition%20in%20one's%20own%20niche>. Accessed on 11/11/2024.
- Isomäki, A. (2017). *How to Manage Disruptive Innovation: Introducing the Innovation Matrix*. Hype Boards. Accessed 11/11/2024 at <https://www.viima.com/blog/how-to-manage-disruptive-innovation-introducing-the-innovation-matrix? ga=2.191783146.1988751669.1570174223-1644858992.1569407703>.
- Jaziri, D., & Rather, R. A. (Eds.). (2022). *Contemporary approaches studying customer experience in tourism research*. Emerald Publishing Limited.

- Joint Research Centre. EU Science Hub. (2024). *EU Blue Economy: innovation and new opportunities make way for the green transition*. European Commission. Retrieved from [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/eu-blue-economy-innovation-and-new-opportunities-make-way-green-transition-2024-05-30\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/eu-blue-economy-innovation-and-new-opportunities-make-way-green-transition-2024-05-30_en). Accessed 12/11/2024.
- Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – The Ultimate Guide with Definitions and Examples*. Hype Boards. Accessed 11/11/2024 at <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>.
- Lin, H. J., Mo, M. J., & Tang, Y. G. (2020). Pain Points in Tourism and its 5G-based Intelligent Solution. In *2020 International Conference on Computer Engineering and Application (ICCEA)* (pp. 448-453). IEEE.
- Meier, J. D. (n.d.). *10 Best Innovation Frameworks*. JD Meier. Available at <https://jdmeier.com/10-best-innovation-frameworks/>. Accessed on 14/11/2024.
- Pace, L. A., Saritas, O., & Deidun, A. (2023). Exploring future research and innovation directions for a sustainable blue economy. *Marine Policy*, 148, 105433.
- Terrell Hanna, K. & Sales, F. (2021). *Gap analysis*. TechTarget. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/gap-analysis>. Accessed on 27/11/2024.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Vinco.no (2023). *Exploring the relationship between sustainability and innovation*. Retrieved from <https://vinco.no/vinco-insight/relationship-between-sustainability-innovation/>. Accessed on 12/11/2024.

## Sumber Tambahan

[Types of Innovation – The Ultimate Guide](#)



## Modul 2 - Membangunkan rancangan kerjasama

### Pengenalan

Modul "Membangun rancangan kerjasama" bertujuan untuk menyediakan peserta dengan kemahiran, maklumat dan pengetahuan yang diperlukan, untuk menghasilkan rancangan yang berstruktur dan berkesan yang akan membawa kepada kerjasama dalam kalangan pelbagai pihak berkepentingan. Untuk mencapai matlamat bersama, terutamanya dalam kerjasama kompleks dan merentas fungsi dalam pembangunan lestari, adalah sangat penting untuk mempunyai strategi yang jelas untuk diikuti oleh semua pihak berkepentingan. Apabila mereka melengkapkan modul ini, peserta dijangka memahami prinsip kerjasama dan cara menentukan peranan dan tanggungjawab yang jelas serta cara memantau rancangan penambahbaikan berterusan.

Modul ini distrukturkan dalam 3 unit utama dan direka bentuk untuk menyediakan peserta kursus panduan komprehensif untuk perancangan kolaboratif menggunakan asas teori, metodologi praktikal dan aplikasi praktikal.

Unit pertama meneroka aspek sejarah tentang bagaimana kolaborasi telah berkembang daripada mod survival kepada amalan moden yang membentuk konteks teori konsep. Dalam bahagian ini, peserta akan mempesertai rangka kerja teori utama seperti Model Quintuple Helix, teori perancangan komunikatif dan idea kompleks lain yang menekankan kepentingan keterangkuman, dialog dan kerjasama. Menyentuh idea tentang dinamik kuasa dan ekuiti, peserta akan mengkaji hubungan dan struktur yang mempengaruhi proses membangunkan perancangan kolaboratif.

Dalam unit kedua, tumpuan memberi tumpuan kepada cara mencipta dan membangunkan rancangan kerjasama dengan berkesan, dengan meneroka alat dan teknik yang akan membolehkan peserta memahami proses pengenalan pihak berkepentingan, pemetaan, penglibatan dan keterangkuman suara yang pelbagai. Penekanan adalah pada kaedah yang digunakan untuk mentakrifkan matlamat yang jelas, mewujudkan agenda bersama dan menyelaraskan keutamaan pihak berkepentingan, untuk memastikan usaha kolaboratif. Unit ini merangkumi kepentingan tadbir urus dan pemantauan dalam mewujudkan proses membuat keputusan yang berlaku dan mekanisme akauntabiliti penyelesaian konflik.

Akhir sekali, unit akhir menghubungkan teori dengan amalan dengan menyediakan contoh praktikal, kajian kes dan aplikasi kehidupan sebenar rancangan kerjasama yang berjaya. Peserta akan mendapat pengetahuan tentang cara menangani cabaran dalam usaha kerjasama bersama, dengan tumpuan khusus dalam pengurusan ketidakseimbangan kuasa, dengan garis panduan daripada amalan terbaik

antarabangsa yang sebenar. Unit ini diakhiri dengan senarai bacaan dan sumber audio-visual yang akan membolehkan peserta mendapat gambaran yang lebih mendalam tentang cara membangunkan rancangan kerjasama.

Modul ini amat penting untuk program latihan pembinaan kapasiti SustainaBlue, kerana ia sejajar dengan matlamat projek untuk memupuk perkongsian yang berjaya, terutamanya antara ahli akademik dan industri. Membangunkan rancangan kerjasama yang berkesan memainkan peranan penting dalam merapatkan jurang antara pelbagai pihak berkepentingan dengan cara yang boleh atau tidak memastikan kejayaan mana-mana projek. Peserta boleh memanfaatkan kepakaran peruntukan sumber optimum, pengenalan pihak berkepentingan dan penglibatan yang akan membolehkan mereka memberi impak yang ketara dalam projek, organisasi dan komuniti mereka. Kemahiran yang diperoleh dalam modul ini akan membolehkan peserta mereka bentuk dan melaksanakan strategi kerjasama yang inklusif, lestari dan boleh disesuaikan, memastikan kejayaan jangka panjang dalam mencapai matlamat mereka.

### Hasil pembelajaran utama

Modul ini bertujuan untuk mempunyai hasil pembelajaran utama di bawah yang menekankan dalam aspek perancangan hanya menumpukan pada konteks teori dan aplikasi praktikal untuk merancang usaha kolaboratif:

1. **Fahami Peranan Kerjasama dalam Sistem Kompleks** - Menganalisis tentang cara kerjasama menyumbang untuk mencapai matlamat walaupun pihak berkepentingan yang terlibat mempunyai pelbagai keupayaan, perspektif dan minat, dengan tumpuan khusus pada kelestariandan inovasi dalam ekonomi biru.
2. **Rancangan Kerjasama Acuan Tersendiri** - Membina kebolehan dalam mereka bentuk pelan kerjasama yang jelas, berstruktur dan didorong oleh tujuan yang mempunyai hasil yang boleh diukur dan boleh dibahagikan kepada pencapaian dan tugas yang boleh diambil tindakan.
3. **Tentukan Peranan dan Tanggungjawab yang Jelas** - Memesertai cara memastikan akauntabiliti dan mengelakkan kekaburan dengan mewujudkan peranan, tugas dan tanggungjawab yang jelas dalam pelbagai pihak berkepentingan, memastikan komunikasi yang lestari.
4. **Menggabungkan Fleksibiliti dan Kebolehsuaian dalam Pelan** - Memahami keperluan untuk fleksibiliti dan kebolehsuaian dalam rancangan agar mereka berdaya tahan terhadap perubahan, cabaran dan keperluan pemegang taruh yang sentiasa berubah.



**5. 5. Mengintegrasikan Pemantauan dan Gelung Maklum Balas ke dalam Perancangan** -  
Mempesertai cara mencipta mekanisme tadbir urus, komunikasi dan maklum balas yang sesuai untuk memastikan penajajaran.

Modul ini bertujuan untuk melengkapkan jurulatih dan peserta dengan pengetahuan teori yang akan membawa kepada asas yang kukuh dalam memupuk kerjasama yang berkesan.

**Garis panduan untuk jurulatih**

- Gunakan contoh dunia sebenar untuk menghubungkan konsep teori kepada senario dunia sebenar, terutamanya dalam ekonomi biru.
- Gunakan latihan kumpulan seperti bengkel pemetaan pihak berkepentingan, main peranan atau penyelesaian masalah secara kolaboratif untuk membantu peserta memahami proses mengenal pasti, melibatkan dan menyelaraskan keutamaan pemegang taruh yang berbeza.
- Galakkan perbincangan terbuka tentang ketidakseimbangan kuasa, ekuiti dan penyertaan semasa kerjasama. Gunakan kajian kes untuk menyerlahkan cabaran ini.
- Memperkenalkan alat pemantauan dan gelung maklum balas melalui latihan berpandu. Sebagai contoh, minta peserta membuat pelan kerjasama maya dan mensimulasikan proses tadbir urusnya, termasuk menetapkan matlamat yang boleh diukur dan mewujudkan mekanisme akauntabiliti.

## Unit 1 – Asal-usul dan Rangka Kerja Perancangan Kolaboratif

### Asal Usul Kerjasama

Dalam masyarakat awal manusia, kelangsungan hidup bergantung kepada usaha kolektif, dengan pelbagai kajian antropologi mencadangkan bahawa usaha kerjasama seperti memburu makanan atau perlindungan kolektif daripada pemangsa adalah titik penting dalam evolusi manusia (Tomasello, 2014). Kerjasama dibentuk kerana matlamat yang dikongsi bersama dan oleh manusia yang mempunyai faedah bersama, tanpa impak berstruktur dan strategik yang kita lihat di dunia hari ini. Punca usaha kerjasama tersusun yang pertama dapat dilihat dalam pembangunan rangkaian perdagangan, contohnya Jalan Sutera yang membenarkan pertukaran silang budaya atau masyarakat pertanian seperti tapak Mesopotamia yang membina projek pengairan besar. Bentuk kerjasama awal ini membawa kepada pendekatan yang lebih sistematik yang diinstitusikan dengan kemunculan institusi yang teratur dan penciptaan negara.

Walau bagaimanapun, dalam konteks moden, kerjasama dilihat bukan sahaja sebagai cara untuk mencapai matlamat bersama tetapi juga cara untuk berinovasi dan membentuk pakatan cekat yang menyatukan pihak berkepentingan dengan perspektif berbeza, bersatu hanya untuk menangani cabaran yang kompleks. Dalam akademik dan penyelidikan, kerjasama adalah penting atas sebab-sebab berikut (Adams, 2012; Majlis Penyelidikan Kebangsaan, 2015):

1. **Memajukan Pengetahuan:** Kerjasama membolehkan perkongsian sumber dan data yang tidak boleh dicapai secara berasingan.
2. **Menangani Kerumitan:** Kerjasama antara disiplin dan rentas sektor diperlukan apabila menangani isu yang rumit terutamanya dalam dunia global hari ini.
3. **Meningkatkan Impak:** Kerjasama menguatkan impak hasil akademik dan penyelidikan, mempengaruhi dasar dan orang ramai.
4. **Membina Rangkaian:** Perkongsian mewujudkan peluang untuk pertumbuhan profesional dan pakatan jangka panjang.

Apa yang Telah Berubah Selama Berabad-abad Kerjasama?

Walaupun prinsip asas kerjasama kekal konsisten – matlamat bersama, kepercayaan dan komunikasi – kemajuan teknologi, sosial dan budaya telah mengubah cara kami bekerjasama.

1. **Teknologi dan Ketersambungan:** Internet dan alatan digital lain telah mengubah cara kita boleh berkomunikasi merentas geografi, dengan platform seperti Slack, Zoom, Teams untuk

menyediakan cara yang sempurna untuk memudahkan kerja berpasukan maya. Juga repositori perkongsian data telah memberikan akses kepada sumber yang dikongsi di kalangan komuniti akademik yang membolehkan penyelidik berkongsi data dan penemuan akademik mereka. (OECD, 2020).

2. **Globalisasi:** Kerjasama kini merentasi sempadan kerana ia dilakukan pada peringkat global. Inisiatif seperti projek yang dibiayai oleh SPR dan program penderma antarabangsa lain secara besar-besaran mempamerkan perkara ini.
3. **Pendekatan Antara Disiplin:** Memandangkan masalah semakin kompleks, inisiatif kerjasama perlu lebih berfungsi silang dengan kepakaran pelbagai disiplin.

### Apakah Perancangan Kolaboratif - Latar Belakang Teori

Konsep perancangan kolaboratif muncul daripada teori pengurusan yang mengiktiraf nilai usahasama koperasi berdasarkan kuasa dan kuasa yang dikongsi bersama. Pendekatan penyertaan dan inklusif ini menghimpunkan pelbagai pihak berkepentingan untuk bekerja secara kolaboratif ke arah objektif bersama. Perancangan kolaboratif dibangunkan sebagai tindak balas kepada proses perancangan tradisional, atas ke bawah, yang sering meminggirkan perspektif yang pelbagai dan bergelut untuk menangani masalah yang kompleks dan pelbagai aspek dengan berkesan.

Perancangan kolaboratif sering dikaitkan dengan perancangan komunikatif, satu konsep yang mendapat perhatian pada 1980-an dan 1990-an semasa anjakan paradigma dalam teori perancangan bandar dan wilayah. Dipengaruhi oleh teori tindakan komunikatif Jürgen Habermas, perancangan komunikatif menekankan dialog, persefahaman bersama, dan pembinaan konsensus sebagai elemen penting dalam membuat keputusan (Habermas, 1984). Walaupun perancangan komunikatif cuba mencabar paradigma perancangan tradisional, ia tidak sepenuhnya berlepas daripada pendekatan hierarki kepada kuasa.

Perspektif Foucauldian memperkenalkan pandangan alternatif tentang kuasa, mbingkainya bukan sebagai kuasa hierarki tetapi sebagai sesuatu yang dilaksanakan melalui hubungan dan amalan sosial (Foucault, 1980). Perspektif ini menawarkan pandangan baharu tentang dinamik sosial dan organisasi, menggariskan peranan utama kuasa dalam perancangan kolaboratif. Memahami kuasa sebagai hubungan adalah penting untuk menangani dinamik proses membuat keputusan dalam rangka kerja kolaboratif, kerana ia menerangi cara bernuansa kuasa mempengaruhi penyertaan dan hasil (Purdy, & Jones, 2012).

Kraus (1980) mendefinisikan kerjasama sebagai "usaha koperasi berdasarkan kuasa dan kuasa bersama," menekankan kepentingan organisasinya. Begitu juga, kerja Healey pada pertengahan 1980-an menekankan keperluan untuk menangani kerumitan dan kepelbagaian dalam tadbir urus, menyokong komunikasi dan tindakan kerjasama sebagai prinsip asas perancangan yang berkesan. Healey (1997) mempopularkan lagi giliran komunikatif dalam perancangan, meletakkannya sebagai proses yang berakar umbi dalam dialog dan interaksi di kalangan pihak berkepentingan dan bukannya latihan teknikal semata-mata. Pendekatan ini memupuk perhubungan dan berkongsi persefahaman, menjadikan perancangan lebih inklusif dan responsif kepada pelbagai keperluan.

Berdasarkan asas ini, Innes dan Booher (2010) memperkenalkan konsep rasionaliti kolaboratif, yang mengenal pasti kepelbagaian, saling bergantung, dan dialog tulen sebagai elemen penting dalam perancangan yang berjaya. Rasionaliti kolaboratif meningkatkan kesahihan proses dan meningkatkan kemungkinan hasil yang lestari. Dengan menggabungkan pelbagai perspektif dan memupuk interaksi tulen, rasionaliti kolaboratif merapatkan jurang antara pihak berkepentingan dan menggalakkan pemilikan bersama keputusan, mengukuhkan lagi rangka kerja perancangan kolaboratif.

Teori kuasa dan ekuiti juga memperkayakan pemahaman tentang perancangan kolaboratif. Analisis hubungan kuasa Foucault (1980) menonjolkan pengaruh dinamik kuasa yang meluas dalam interaksi sosial, menekankan keperluan untuk menangani ketidaksamaan yang boleh menghalang penyertaan yang bermakna. Perancangan kolaboratif yang berkesan memerlukan mengemudi dan mengurangkan ketidakseimbangan ini untuk mewujudkan proses yang adil dan inklusif yang memperkasakan semua pihak berkepentingan. Pertimbangan ekuiti ini penting untuk memastikan bahawa suara pihak berkepentingan yang terpinggir atau kurang berkuasa didengar dan dihormati.

Teori kerumitan seterusnya menyumbang kepada asas teori perancangan kolaboratif. Penyelidik seperti Folke et al. (2005) menggariskan sifat penyesuaian pendekatan kolaboratif, menekankan kesalinghubungan sistem dan keperluan untuk penyelesaian masalah yang fleksibel dan berulang. Perspektif ini sejajar dengan cabaran perancangan moden, yang selalunya melibatkan pengemudian persekitaran yang dinamik dan tidak menentu. Dengan menerima kerumitan, perancangan kolaboratif menjadi lebih lengkap untuk menangani isu sistemik dan menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah.

Walaupun dijanjikan, perancangan kolaboratif menghadapi beberapa cabaran. Ketidakseimbangan kuasa di kalangan pihak berkepentingan boleh menghadkan penyertaan yang tulen, kerana suara dominan mungkin membayangi perspektif terpinggir (Flyvbjerg, 1998). Selain itu, proses kolaboratif adalah intensif sumber, memerlukan masa dan usaha yang besar untuk menyelaraskan peserta yang

pelbagai dan mengekalkan penglibatan (Innes & Booher, 2010). Konflik yang timbul daripada kepentingan dan nilai yang berbeza juga menimbulkan cabaran yang ketara, memerlukan pemudahcaraan yang mahir untuk mengurus dan menyelesaikan dengan berkesan (Forester, 1999).

Namun begitu, perancangan kolaboratif kekal sebagai rangka kerja yang teguh untuk menangani cabaran yang kompleks dan pelbagai pihak berkepentingan. Dengan memupuk keterangkuman, dialog dan kebolehsuaian, ia menawarkan laluan ke arah membuat keputusan yang lestari dan saksama. Memandangkan amalan perancangan terus berkembang, menyepadukan pandangan teori ini akan menjadi penting untuk menavigasi kerumitan tadbir urus dan perubahan sosial. Perancangan kolaboratif bukan sahaja menangani cabaran perancangan segera tetapi juga membina kapasiti untuk tindakan kolektif dan daya tahan jangka panjang dalam menghadapi ketidakpastian.

### Konsep dan Prinsip Utama Perancangan Kolaboratif

Perancangan kolaboratif disokong oleh beberapa konsep dan prinsip utama yang membimbing pelaksanaan dan keberkesanannya. Prinsip-prinsip ini menekankan keterangkuman, dialog, kebolehsuaian, dan persefahaman bersama di kalangan pihak berkepentingan yang pelbagai untuk menangani cabaran yang kompleks dan mencapai hasil yang lestari.

- **Inklusiviti dan Penyertaan** - Prinsip asas perancangan kolaboratif ialah penglibatan aktif semua pihak berkepentingan yang berkaitan. Ini termasuk agensi kerajaan, entiti swasta, masyarakat sivil dan kumpulan terpinggir yang perspektif mereka sering kurang diwakili dalam proses membuat keputusan. Matlamatnya adalah untuk memastikan bahawa suara yang pelbagai didengar, dihormati, dan disepadukan ke dalam usaha perancangan, memupuk kesaksamaan dan kesahihan dalam hasil (Healey, 1997).
- **Pembinaan Konsensus** - Di tengah-tengah perancangan kolaboratif terletak proses pembinaan konsensus, di mana pihak berkepentingan yang mempunyai kepentingan dan keutamaan yang berbeza berkumpul untuk mencari titik persamaan. Proses ini memerlukan rundingan, kompromi, dan pembangunan nilai bersama untuk mencapai keputusan yang boleh diterima secara meluas dan disokong oleh semua peserta (Forester, 1999). Pembinaan konsensus bukan sahaja menyelaraskan kepentingan pihak berkepentingan tetapi juga mengukuhkan komitmen terhadap tindakan kolektif.
- **Demokrasi Deliberatif** - Perancangan kolaboratif sejajar rapat dengan prinsip demokrasi deliberatif, yang mengutamakan perbincangan yang beralasan, saling menghormati, dan pertukaran idea dalam proses membuat keputusan. Berdasarkan hasil kerja Habermas (1984), demokrasi deliberatif menyediakan forum terbuka untuk pihak berkepentingan untuk berdebat, berunding, dan

mencapai persetujuan. Pendekatan ini memastikan bahawa keputusan adalah inklusif, telus, dan jitu, dengan itu meningkatkan kesahihan hasil.

- **Pembelajaran Sosial** - Aspek kritikal dalam perancangan kolaboratif ialah memupuk pembelajaran sosial dalam kalangan pihak berkepentingan. Proses ini melibatkan pembelajaran daripada perspektif dan pengalaman masing-masing sambil membangunkan pemahaman bersama tentang isu yang dihadapi dan penyelesaian yang berpotensi. Pembelajaran sosial membina kepercayaan, mengukuhkan hubungan, dan meningkatkan kapasiti untuk menyelesaikan masalah kolektif dan membuat keputusan adaptif (Innes & Booher, 2010). Ia amat penting dalam kerjasama jangka panjang apabila kepercayaan dan kerjasama berkembang dari semasa ke semasa.
- **Sistem Kompleks dan Pengurusan Adaptif** - Perancangan kolaboratif mengakui kerumitan yang wujud dalam sistem sosio-ekologi dan menekankan kepentingan pengurusan adaptif. Prinsip ini menggariskan keperluan untuk fleksibiliti dan pendekatan berulang yang boleh bertindak balas dengan berkesan kepada keadaan yang berubah-ubah dan maklumat baharu. Penyelidik seperti Folke et al. (2005) menyerlahkan kesalinghubungan sistem, menekankan bahawa perancangan mesti menyesuaikan diri dengan ketidakpastian dan keadaan dinamik untuk kekal berkesan dan berdaya tahan.

## Konsep Berkaitan Lain

Sebagai tambahan kepada prinsip teras ini, konsep lain memainkan peranan penting dalam membentuk perancangan kolaboratif bergantung pada konteks tertentu:

- **Membina Kepercayaan:** Kepercayaan adalah penting untuk kerjasama yang berkesan.
- **Dinamik Kuasa:** Ketaksamaan kuasa mungkin tidak dapat dielakkan tetapi menangani dan mengurus tema memastikan pembelian dan penyertaan dalam proses membuat keputusan.
- **Penglibatan Pihak Berkepentingan:** Semua peserta perlu komited kepada rancangan untuk memastikan kejayaannya.
- **Ketelusan:** Ketelusan membina kredibiliti dalam pelan kerjasama dan mengukuhkan penglibatan pihak berkepentingan.
- **Penyelesaian Konflik:** Perselisihan faham antara semua bahagian usaha kerjasama perlu ditangani dan diuruskan.
- **Akauntabiliti Bersama:** Semua pihak berkepentingan harus bertanggungjawab ke atas hasil usaha kolektif mereka.

## Unit 2 – Menstruktur dan Melaksanakan Rancangan Kerjasama

### Langkah 1 - Mengenal pasti pihak berkepentingan dengan pemetaan dan Matriks analisis

Langkah pertama dalam membangunkan pelan kerjasama yang berjaya ialah mengiktiraf individu, kumpulan atau organisasi yang perlu terlibat agar rancangan itu dapat dijalankan dengan jayanya. Pihak berkepentingan pelan itu perlu berkongsi akauntabiliti dan memahami potensi sumbangan individu mereka yang menjadikan mereka semua bertanggungjawab untuk kejayaan aktiviti tersebut. Dalam proses ini pelan kerjasama akan menjadi asas bagi mereka semua untuk menyatakan suara mereka sendiri mengurangkan risiko konflik dalam proses (Reed et al., 2009). Pihak berkepentingan ialah mana-mana individu atau entiti yang mempunyai kepentingan atau kepentingan dalam sesuatu projek atau keputusan (Freeman & Mcvea, 2001). Pihak berkepentingan boleh terdiri daripada dalaman (cth., pekerja, pengurusan) atau luaran (cth., kumpulan komuniti, badan kerajaan). Peranan mereka berbeza-beza berdasarkan tahap pengaruh dan penglibatan mereka dalam projek.

Pemetaan pihak berkepentingan boleh membantu dalam membangunkan pelan kerjasama untuk mengenal pasti dan menilai penglibatan pihak berkepentingan dalam proses yang membolehkan penilaian minat, keupayaan, kemahiran dan minat individu mereka. Versi yang digunakan secara meluas ialah grid kepentingan kuasa, yang mengkategorikan pihak berkepentingan kepada empat kumpulan (Bourne, 2016):

- Kuasa tinggi, minat tinggi: Terlibat rapat.
- Kuasa tinggi, minat rendah: Sentiasa berpuas hati.
- Kuasa rendah, minat tinggi: Sentiasa dimaklumkan.
- Kuasa rendah, minat rendah: Pantau dengan usaha yang minimum.

Setelah pihak berkepentingan dikenal pasti, seseorang boleh membangunkan matriks analisis pihak berkepentingan yang akan membolehkan dokumentasi peranan, minat, pengaruh dan sumbangan setiap pihak berkepentingan kepada usaha tersebut (Jeffery, 2009).

### Langkah 2: Tentukan Matlamat dan Objektif

Untuk mewujudkan agenda bersama untuk semua pihak berkepentingan yang terlibat dalam usaha kolaboratif, adalah penting untuk menentukan matlamat dan objektif. Melalui proses ini, pihak berkepentingan mengenal pasti hasil yang saling menguntungkan, memastikan tenaga kolektif mereka tertumpu untuk mencapai objektif bersama (Kania & Kramer, 2011).

Mengetahui dan menerima matlamat dan objektif akhir kerjasama membolehkan semua peserta mempunyai tujuan, dan mengetahui bahagian mereka dalam tindakan yang lebih besar.

- *Mewujudkan Agenda Bersama* - Pemahaman bersama tentang hasil yang diinginkan memastikan pendekatan bersatu, visi dan konsensus di kalangan pihak berkepentingan agar mereka mencapai matlamat mereka (Kania & Kramer, 2011). Ia akan memastikan bahawa tiada pandangan yang berpecah-belah tetapi visi yang sama antara semua peserta.
- *Memupuk Pembelian Pihak Berkepentingan* - Pemilikan, akauntabiliti dan penglibatan adalah penting kerana ia memastikan pihak berkepentingan mempunyai rasa tanggungjawab bersama (Freeman & Mcvea, 2001).
- *Membimbing Tindakan dan Penilaian* - Membangunkan pelan khusus, ketara, boleh diukur yang boleh dinilai dan dipantau membolehkan pihak berkepentingan memahami langkah yang perlu diambil untuk kejayaan keseluruhan inisiatif. Kejelasan amat penting dalam inisiatif pelbagai pihak yang kompleks, di mana penyelarasan dan akauntabiliti adalah kunci (Reed et al., 2009).

### ***Menyelaraskan Keutamaan Pihak Berkepentingan dengan Objektif Menyeluruh***

Salah satu rangka kerja yang paling berkesan untuk menyelaraskan keutamaan pihak berkepentingan ialah Model Impak Kolektif, yang diperkenalkan oleh Kania dan Kramer (2011). Model ini direka bentuk untuk menangani cabaran yang kompleks melalui kerjasama merentas sektor yang berstruktur. Tidak seperti pendekatan tradisional yang beroperasi secara bebas, Model Impak Kolektif menekankan penjajaran dan penyelarasan di kalangan pihak berkepentingan untuk mencapai perubahan sistemik. Ia amat sesuai untuk menangani isu pelbagai aspek seperti kelestarian, pembaharuan pendidikan dan kesaksamaan sosial.

Di tengah-tengah Model Impak Kolektif ialah penubuhan agenda bersama. Agenda ini melibatkan pihak berkepentingan secara kolaboratif mentakrifkan masalah dan mewujudkan visi bersama untuk menanganinya. Penyelarasan ini memastikan semua aktiviti sejajar dengan matlamat menyeluruh, memaksimumkan kesan kerjasama. Komunikasi berterusan memastikan semua peserta kekal terlibat dan dimaklumkan, mengurangkan risiko salah faham atau konflik (Turner et al., 2012).

### **Langkah 3 - Membangunkan Struktur Tadbir Urus**

Struktur tadbir urus adalah penting untuk perancangan kolaboratif yang berkesan, menyediakan mekanisme untuk membuat keputusan, penyelesaian konflik dan akauntabiliti. Rangka kerja ini menetapkan peraturan dan proses yang diperlukan untuk memastikan kejelasan, kesaksamaan dan



kecekapan dalam kalangan pemegang taruh yang pelbagai. Struktur tadbir urus mengurangkan risiko seperti ketidakcekan, ketidakseimbangan kuasa dan konflik, membolehkan peserta berusaha ke arah matlamat bersama (Ansell & Gash, 2007).

Membuat keputusan ialah fungsi teras rangka kerja tadbir urus, yang membolehkan pihak berkepentingan mencapai kata sepakat mengenai tindakan dan keutamaan. Proses yang telus dan inklusif, seperti membina konsensus atau pengundian majoriti, memastikan semua peserta merasakan suara mereka didengari, memupuk pemilikan keputusan. Mekanisme membuat keputusan yang berkesan meningkatkan kepercayaan dan kualiti hasil, kerana ia menggabungkan pelbagai perspektif (Emerson et al., 2011).

Rangka kerja seperti Model Impak Kolektif membimbing struktur tadbir urus dengan menggabungkan organisasi tulang belakang untuk menyelaraskan usaha, menengahi konflik dan mengekalkan momentum. Begitu juga, Prinsip Ostrom untuk Mentadbir Sumber Bersama menekankan kemasukan pihak berkepentingan, peraturan yang jelas, dan pemantauan yang berkesan sebagai elemen kritikal untuk kerjasama yang berjaya (Ostrom, 1990).

Semasa mereka bentuk struktur tadbir urus, cabaran seperti ketidakseimbangan kuasa dan proses yang terlalu tegar mesti ditangani untuk mengelakkan ketidakcekan dan ketidakpercayaan.

## **Langkah 4 - Reka Bentuk Proses Komunikasi dan Interaksi dalam Perancangan**

### **Kolaboratif**

Komunikasi yang berkesan amat penting dalam usaha kerjasama kerana menyelaraskan matlamat bersama adalah penting untuk kejayaan rancangan. Tanpa komunikasi yang berterusan dan penjajaran semula, konflik mungkin timbul yang boleh menjejaskan kemajuan dan mengurangkan kejayaan usaha kolaboratif (Ansell & Gash, 2007).

Untuk menyokong interaksi yang berkesan, inisiatif kerjasama harus menggabungkan proses komunikasi berstruktur, seperti mesyuarat tetap, semakan kemajuan dan perundingan pihak berkepentingan. Mesyuarat tetap memberi peluang kepada pihak berkepentingan untuk membincangkan kemas kini, berkongsi cerapan dan memperhalusi strategi. Semakan kemajuan membolehkan peserta menilai pencapaian dan mengenal pasti bidang yang memerlukan penambahbaikan, manakala perundingan pihak berkepentingan memastikan semua suara didengari, terutamanya daripada kumpulan terpinggir. Amalan ini mewujudkan persekitaran komunikasi yang telus dan adaptif, meningkatkan komitmen pihak berkepentingan dan hasil kerjasama (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011).

Dengan memastikan pihak berkepentingan dimaklumkan dan terlibat, mekanisme ini mengurangkan risiko salah faham dan mewujudkan asas untuk perkongsian yang berjaya.

### **Langkah 5 - Mengoperasikan Pelan Kerjasama dalam Perancangan Kolaboratif**

Mengoperasikan pelan kerjasama melibatkan menterjemahkan matlamat strategik kepada langkah yang boleh diambil tindakan untuk memastikan pelaksanaan yang berkesan. Meletakkan pencapaian yang jelas untuk menyemak kemajuan dan membenarkan pemantauan output dan hasil rancangan diperlukan untuk memotong pelan kepada bahagian yang boleh diurus yang akan membolehkan kejayaan keseluruhan. Mempunyai pencapaian dan matlamat jangka pendek membolehkan pihak berkepentingan menyemak keberkesanan rancangan dan menyesuaikan strategi apabila diperlukan.

Merangkumkan langkah yang boleh diambil tindakan membolehkan para peserta membahagikan akauntabiliti berdasarkan kekuatan dan kepakaran unik mereka. Merangkumkan tanggungjawab khusus memastikan semua orang tahu bahagian yang perlu mereka mainkan dalam proses itu dan mengelakkan salah faham dan salah komunikasi.

### **Langkah 6 - Mengintegrasikan Pemantauan dan Maklum Balas dalam Perancangan Kolaboratif**

Termasuk langkah dan metrik yang boleh diukur membolehkan pengukuran kemajuan dan keberkesanan rancangan serta menawarkan cerapan dalam memahami sama ada kerjasama itu menuju ke arah mencapai matlamatnya atau tidak. Metrik menyediakan akauntabiliti dan menawarkan cerapan sama ada kerjasama itu mencapai matlamatnya. Seperti yang dinyatakan sebelum ini dalam modul, rangka kerja seperti Pendekatan Pemikiran Sistem boleh menganalisis saling kebergantungan yang membolehkan kerjasama yang berkesan dan memberi pandangan tentang keseluruhan inisiatif dan interaksi antara pihak berkepentingan. Perspektif ini amat berguna dalam projek yang kompleks, seperti pemuliharaan alam sekitar, di mana faktor sosial, ekonomi dan ekologi saling berkaitan (Meadows & Wright, 2008).

Komunikasi dan gelung maklum balas tetap membolehkan pihak berkepentingan memperhalusi strategi mereka berdasarkan cerapan masa nyata. Mekanisme maklum balas, seperti laporan kemajuan atau perundingan pihak berkepentingan, membantu mengenal pasti cabaran dan memaklumkan pelarasan kepada pelan.

## Unit 3 – Aplikasi Dunia Sebenar Perancangan Kolaboratif

### Kajian Kes

#### **Program Apollo (1961–1972)**

Lokasi: Amerika Syarikat dan Rakan Kongsi Antarabangsa

Program Apollo, yang diketuai oleh NASA, adalah salah satu contoh perancangan kerjasama yang paling luar biasa dalam sejarah. Direka bentuk untuk mendaratkan manusia di Bulan dan mengembalikan mereka dengan selamat ke Bumi, program ini menyatukan ribuan individu, organisasi dan negara dalam usaha teknologi dan saintifik yang luar biasa (National Aeronautics and Space Administration [NASA], 1975). Elemen Perancangan Kolaboratif:

- Pihak Berkepentingan: Program ini melibatkan rangkaian kolaborator yang luas, termasuk NASA, kontraktor swasta (cth., Boeing, Grumman, IBM), institusi akademik dan rakan kongsi antarabangsa. Gabungan pelbagai ini memastikan penyepaduan kepakaran merentas kejuruteraan, pengkomputeran, sains bahan dan teknologi sokongan hayat (Bilstein, 2018).
- Agenda Bersama: Matlamat bersama adalah jelas dan bercita-cita tinggi: untuk mencapai pendaratan dan kepulangan di bulan yang dikendalikan manusia, misi yang memerlukan inovasi terobosan dan kerja berpasukan yang tidak pernah berlaku sebelum ini (NASA, 1975).
- Struktur Tadbir Urus: NASA berkhidmat sebagai badan penyelaras pusat, menguruskan beribu-ribu kontraktor dan subkontraktor. Pengurusan projek yang ketat, protokol ujian, dan gelung maklum balas berulang adalah penting untuk mengekalkan penjajaran dan memastikan keselamatan (McCurdy, 1993).
- Aktiviti Saling Mengukuhkan: Usaha kolaboratif merangkumi disiplin dan sektor. Kontraktor bekerja pada reka bentuk kapal angkasa, sistem pengkomputeran, pendorongan (*propulsion*), dan navigasi. Institusi akademik menyumbang kepada penyelidikan saintifik, manakala stesen penjejakan antarabangsa menyokong komunikasi data masa nyata semasa misi (Bilstein, 2018).
- Mekanisme Pemantauan dan Maklum Balas: Simulasi yang kerap, ujian dan penerangan selepas misi memastikan peningkatan berterusan. Pengajaran daripada misi terdahulu, seperti Apollo 1 dan Apollo 8, memaklumkan peningkatan keselamatan dan perancangan misi, mengurangkan risiko untuk penerbangan kemudian (NASA, 1975).
- Hasil: Program Apollo mencapai objektif utamanya pada 20 Julai 1969, apabila Apollo 11 mendaratkan manusia di Bulan. Di sebalik pencapaian bersejarah ini, hasil program termasuk

kemajuan saintifik dan teknologi yang ketara, seperti inovasi dalam pengkomputeran, telekomunikasi dan kejuruteraan aeroangkasa. Program ini juga memupuk perpaduan global, berfungsi sebagai simbol potensi manusia dan memberi inspirasi kepada generasi akan datang. Legasinya diteruskan melalui inisiatif penerokaan angkasa lepas moden seperti Stesen Angkasa Antarabangsa dan Program Artemis (McCurdy, 1993).

Program Apollo adalah contoh bahawa perancangan kolaboratif pada tahap terbaiknya, mempamerkan cara perkongsian visi, kerja berpasukan antara disiplin dan struktur tadbir urus yang teguh boleh mencapai matlamat yang belum pernah terjadi sebelumnya. Tidak seperti inisiatif bermotifkan politik, program ini mengutamakan penemuan saintifik dan inovasi teknologi, menjadikannya contoh kerjasama yang tulen dan memberi inspirasi. Kejayaannya menunjukkan potensi transformatif usaha pelbagai pihak yang diselaraskan dengan baik (Bilstein, 2018).

### **Inisiatif Persijilan Teh Mesra Hidupan Liar di Sri Lanka**

Lokasi: Sri Lanka

Inisiatif ini tertumpu pada mempromosikan pemuliharaan hidupan liar dengan memperakui ladang teh yang mengamalkan amalan pertanian mesra kepelbagaian biologi. Kerjasama itu melibatkan pihak berkepentingan dari sektor yang jauh berbeza: petani teh tempatan, jenama teh global, organisasi pemuliharaan dan badan yang memperakui. Dengan menyepadukan usaha pemuliharaan ke dalam pengeluaran teh, inisiatif ini berjaya merapatkan pertanian dan perlindungan alam sekitar (Munasinghe, Cuckston, & Rowbottom, 2021).

Elemen Perancangan Kolaboratif:

- Pihak berkepentingan:
  - Petani teh, yang mata pencariannya bergantung kepada produktiviti pertanian.
  - NGO pemuliharaan, seperti *Rainforest Alliance dan Biodiversity Conservation Trust*, menyokong perlindungan habitat.
  - Syarikat teh global seperti Unilever, berusaha untuk menyelaraskan rantaian bekalan mereka dengan matlamat kelestarian.
  - Badan pensijilan, yang menyediakan pensijilan mesra hidupan liar.
  
- Agenda Bersama: Inisiatif ini bertujuan untuk mengurangkan kemusnahan habitat sambil memastikan manfaat ekonomi untuk petani. Dengan memperakui teh yang ditanam dengan

amalan mesra biodiversiti, ia menyelaraskan matlamat pemuliharaan dengan insentif pasaran untuk produk lestari.

- Struktur Tadbir Urus: NGO Pemuliharaan bertindak sebagai fasilitator, merapatkan jurang antara petani dan pihak berkepentingan korporat. Petani menerima latihan dalam amalan lestari, manakala syarikat komited untuk membeli teh yang diperakui pada harga premium.
- Aktiviti Saling Mengukuhkan: Ahli pemuliharaan memberikan sokongan teknikal kepada petani tentang amalan mesra hidupan liar, seperti memelihara zon penampakan dan mewujudkan koridor hidupan liar. Syarikat teh memasarkan teh yang diperakui kepada pengguna yang mementingkan alam sekitar, mewujudkan permintaan untuk produk mesra biodiversiti.
- Mekanisme Pemantauan dan Maklum Balas: Penilaian berterusan menilai kesan biodiversiti, termasuk kehadiran spesies hidupan liar di ladang yang diperakui. Petani menerima maklum balas tentang amalan mereka, memastikan penambahbaikan berterusan.

Hasil:

- Kejayaan Pemuliharaan: Inisiatif ini membawa kepada pemeliharaan habitat hidupan liar yang kritikal, yang memanfaatkan spesies seperti harimau bintang dan gajah.
- Faedah Ekonomi: Petani meningkatkan pendapatan mereka melalui akses kepada pasaran premium untuk teh yang diperakui.
- Kesedaran Pengguna: Pengguna global menjadi lebih termaklum tentang hubungan antara pertanian dan pemuliharaan biodiversiti.
- Sinergi Pihak Berkepentingan: Projek ini menunjukkan bagaimana kerjasama antara pihak berkepentingan yang tidak berkemungkinan boleh menghasilkan manfaat bersama, menggabungkan pemuliharaan dengan daya maju komersial.

Inisiatif Pensijilan Teh Mesra Hidupan Liar ialah contoh yang menarik dalam perancangan kerjasama yang melibatkan pihak berkepentingan dengan keutamaan yang berbeza secara tradisinya. Ia menyerlahkan cara pemuliharaan, petani dan syarikat boleh bekerjasama ke arah visi bersama, memanfaatkan insentif berasaskan pasaran untuk memacu kelestarian. Kerjasama ini menggariskan potensi perkongsian yang tidak dijangka untuk menyelesaikan cabaran kompleks dengan cara yang inovatif (Munasinghe, Cuckston, & Rowbottom, 2021).

### **Inisiatif Segitiga Karang mengenai Terumbu Karang, Perikanan dan Keselamatan Makanan (CTI-CFF)**

Lokasi: Asia Tenggara (Indonesia, Malaysia, Filipina, Papua New Guinea, Kepulauan Solomon dan Timor-Leste)

Inisiatif Segitiga Terumbu Karang (CTI-CFF) ialah perkongsian pelbagai hala yang bertujuan untuk menangani ancaman terhadap ekosistem marin dan menggalakkan pembangunan lestari di rantau Segitiga Karang, yang terkenal dengan kepelbagaian biologi marin yang kaya. Inisiatif ini adalah contoh perancangan kerjasama dalam ekonomi biru, menyelaraskan kelestarian alam sekitar dengan matlamat pembangunan ekonomi (Inisiatif Segi Tiga Karang mengenai Terumbu Karang, Perikanan dan Keselamatan Makanan [CTI-CFF], 2021).

Elemen Perancangan Kolaboratif:

- Pihak Berkepentingan: Inisiatif ini melibatkan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk kerajaan negara, pertubuhan bukan kerajaan (NGO) seperti World Wildlife Fund (WWF) dan Conservation International, komuniti tempatan, institusi akademik dan organisasi pembangunan antarabangsa (CTI-CFF, 2021).
- Agenda Bersama: CTI-CFF memupuk visi bersama untuk pengurusan sumber marin yang lestari untuk meningkatkan pemuliharaan biodiversiti, menambah baik perikanan dan memastikan keselamatan makanan di seluruh rantau ini.
- Struktur Tadbir Urus: Sekretariat Serantau CTI-CFF berfungsi sebagai organisasi tulang belakang, menyelaraskan dasar, program dan pembiayaan merentas negara anggota.
- Aktiviti Saling Mengukuhkan: Usaha kerjasama termasuk mewujudkan kawasan perlindungan marin, menggalakkan amalan perikanan lestari, dan membangunkan eko-pelancongan sebagai sumber pendapatan alternatif untuk komuniti tempatan (CTI-CFF, 2021).
- Mekanisme Pemantauan dan Maklum Balas: Inisiatif ini menyepadukan penyelidikan saintifik dan pemantauan berasaskan komuniti untuk memaklumkan pengurusan adaptif.

Hasil:

CTI-CFF telah mencapai kejayaan yang ketara, termasuk penubuhan lebih 120 kawasan perlindungan marin, pengurangan dalam amalan penangkapan ikan yang merosakkan, dan peningkatan mata pencarian masyarakat tempatan melalui aliran pendapatan yang pelbagai seperti akuakultur dan eko-pelancongan lestari (CTI-CFF, 2021). Kejayaan ini menekankan kepentingan pendekatan kolaboratif dalam menguruskan sumber marin.

Inisiatif Segitiga Terumbu Karang mencontohi prinsip perancangan kolaboratif, seperti penglibatan pihak berkepentingan, tadbir urus bersama dan pengurusan adaptif, dalam konteks ekonomi biru. Dengan menyelaraskan pemuliharaan alam sekitar dengan pembangunan ekonomi, inisiatif ini menunjukkan bagaimana perkongsian pelbagai hala dapat menangani cabaran yang kompleks dan menggalakkan hasil yang lestari (CTI-CFF, 2021).

## Projek Kerjasama Antarabangsa Biru Terbaik

Di bawah ialah gambaran keseluruhan kategori inisiatif kerjasama dalam ekonomi biru dan pemuliharaan biru, dibentangkan dengan tumpuan pada penajaran dan sumbangan mereka.

### Fokus pada Ekonomi Biru

- Inisiatif Memperkasa Ekonomi Biru, yang diketuai oleh Jabatan Tenaga A.S., berusaha untuk mengintegrasikan teknologi tenaga boleh diperbaharui ke dalam industri berasaskan lautan, menangani cabaran tenaga kritikal. Dengan bekerjasama dengan makmal kebangsaan, pihak berkepentingan swasta dan agensi awam, inisiatif ini menyokong inovasi marin dan pertumbuhan ekonomi yang lestari (Jabatan Tenaga A.S., n.d.).
- Program Blue Economy for Resilient Africa (BE4RAP), sebuah inisiatif Bank Dunia, menggalakkan pertumbuhan ekonomi dan daya tahan di Afrika dengan memanfaatkan sumber marin. Ia melibatkan perkongsian dengan Kesatuan Afrika, kerajaan tempatan dan pihak berkepentingan komuniti untuk memacu kepelbagaian ekonomi dan pembasmian kemiskinan melalui amalan marin yang lestari (Kumpulan Bank Dunia, 2023).
- Cabaran Industri Ekonomi Biru mempercepatkan inovasi dalam sektor berasaskan lautan dengan menyediakan pembiayaan dan sumber kepada syarikat baharu. Dengan kerjasama Jabatan Tenaga dan Pentadbiran Pembangunan Ekonomi A.S., inisiatif ini menyokong pengkomersilan teknologi baru muncul, mengukuhkan ekonomi biru (Jabatan Tenaga A.S., n.d.).
- Seaworthy Collective's Regenerative Blue Economy Roadmap memupuk inovasi dalam amalan lestari seperti plastik biodegradasi dan akuakultur. Inisiatif ini bekerjasama dengan *Global Regeneration CoLab* untuk menggalakkan daya tahan ekonomi dan alam sekitar melalui penyelesaian ekonomi biru penjaanaan semula (Seaworthy Collective, n.d.).

### Fokus pada Pemuliharaan Biru

- Inisiatif Ekonomi Biru Lestari UNEP menyokong kesihatan lautan dengan mempromosikan rangka kerja pemuliharaan yang memastikan penggunaan sumber marin yang lestari. Inisiatif

ini melibatkan kerajaan, pihak berkepentingan swasta, dan masyarakat sivil dalam usaha untuk mengintegrasikan prinsip pemuliharaan ke dalam aktiviti ekonomi berasaskan lautan (Program Alam Sekitar Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu [UNEP], n.d.).

- Projek Lautan memberi inspirasi kepada tindakan global untuk pemuliharaan marin dengan bekerjasama dengan organisasi komuniti, pemimpin belia, zoo dan akuarium. Dengan lebih 2,000 rakan kongsi di seluruh dunia, projek ini memajukan pendidikan awam dan tindakan kolektif untuk melindungi ekosistem marin (The Ocean Project, 2021).

### **Mengintegrasikan Ekonomi Biru dan Pemuliharaan Biru**

- Gabungan Kemakmuran Biru Institut Waitt mengimbangi pembangunan ekonomi dan pemuliharaan marin melalui perancangan spatial marin dan dasar kelestarian. Bekerjasama dengan kerajaan, NGO dan ahli akademik, inisiatif ini membangunkan rancangan lautan yang lestari yang memberi manfaat kepada orang ramai, ekonomi dan alam sekitar (Waitt Institute, n.d.).
- Pendekatan Ekonomi Biru untuk Pulau Hijau UNDP menyokong Negara Membangun Pulau Kecil (SIDS) dengan menggalakkan pertumbuhan ekonomi yang lestari sambil memulihara biodiversiti marin. Melalui perkongsian dengan kerajaan tempatan dan komuniti, inisiatif ini meningkatkan daya tahan dan memupuk pembangunan lestari di negara kepulauan (Program Pembangunan Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu [UNDP], n.d.).
- Perpustakaan Projek Ekonomi Biru, yang disusun oleh Gunter Pauli, menampilkan lebih 100 kajian kes yang mempamerkan penyelesaian inovatif yang mengintegrasikan aktiviti pemuliharaan dan ekonomi. Perpustakaan memberikan inspirasi untuk amalan lestari merentasi sektor air, tenaga dan makanan, merapatkan jurang antara ekonomi dan alam sekitar (Pauli, 2010).



## Aktiviti interaktif

### Simulasi Pemetaan Pihak Berkepentingan

Objektif: Membantu peserta memahami mengenalpastian pihak berkepentingan, pemetaan dan keutamaan dalam konteks perancangan kolaboratif.

Gambaran Keseluruhan Senario:

Komuniti pantai tempatan "Blue Haven" menghadapi isu mendesak dengan peningkatan jumlah serpihan marin yang terdampar di pantainya. Sisa plastik, peralatan menangkap ikan yang dibuang, dan bahan pencemar lain bukan sahaja mengancam kehidupan marin tetapi juga membahayakan pelancongan dan mata pencarian tempatan. Untuk menangani cabaran ini, inisiatif kitar semula kolaboratif dicadangkan, bertujuan untuk membersihkan serpihan dan mewujudkan amalan lestari untuk menggunakan semula bahan yang dikumpul menjadi produk yang berharga.

Matlamatnya adalah untuk mereka bentuk pelan inklusif pihak berkepentingan yang menjajarkan pelbagai kepentingan untuk mencapai visi bersama: lautan yang lebih bersih dan ekonomi biru yang berkembang maju yang disokong oleh inovasi kitar semula.

Peranan Pihak Berkepentingan (jangan berikan maklumat ini kepada peserta kerana ia adalah hasil yang dijangkakan):

- **Wakil Kerajaan Tempatan:** Bertanggungjawab untuk membuat dasar dan mendapatkan pembiayaan untuk inisiatif tersebut. Kebimbangan utama mereka termasuk memastikan pematuhan terhadap peraturan, memupuk pertumbuhan ekonomi, dan menangani keperluan masyarakat.
- **Kaum nelayan dan Perniagaan Pantai:** Pihak berkepentingan ini bergantung kepada lautan untuk mata pencarian mereka. Mereka mengambil berat tentang mengekalkan air bersih untuk memancing dan pelancongan sambil meminimumkan gangguan kepada aktiviti mereka.
- **NGO Alam Sekitar:** Memperjuangkan pemuliharaan marin dan pengurangan pencemaran, NGO memberi tumpuan kepada faedah alam sekitar jangka panjang untuk mengitar semula serpihan marin. Mereka tidak sabar-sabar untuk melihat penyelesaian yang inovatif dan berskala.
- **Syarikat Kitar Semula dan Pengurusan Sisa:** Syarikat ini pakar dalam memproses dan menggunakan semula sisa. Mereka berminat untuk mendapatkan kontrak untuk pengumpulan serpihan marin dan membangunkan teknologi kitar semula yang menguntungkan.

- **Ahli Komuniti Setempat:** Penduduk Blue Haven, termasuk kumpulan belia dan aktivis, dilaburkan dalam kesihatan alam sekitar dan estetika pantai mereka. Mereka mahu memastikan bahawa inisiatif itu memberi manfaat kepada komuniti dan menyokong pendidikan tentang kelestarian.
- **Institusi Akademik dan Penyelidikan:** Universiti dan pusat penyelidikan marin boleh menyumbang dengan mengkaji jenis dan sumber sisa serta membangunkan kaedah kitar semula yang inovatif. Fokus mereka adalah untuk menghasilkan cerapan yang boleh diambil tindakan dan memastikan keputusan yang dipacu data.
- **Kumpulan Media dan Advokasi:** Ditugaskan untuk meningkatkan kesedaran dan mengumpulkan sokongan untuk inisiatif ini, pihak berkepentingan ini berusaha untuk meningkatkan keterlihatan dan kejayaan inisiatif.

#### Bahagikan kepada Kumpulan:

Pisahkan peserta kepada kumpulan kecil dan berikan setiap kumpulan tugas untuk memetakan pihak berkepentingan. Sediakan kepada mereka bahan seperti templat matriks pemegang taruh dan grid kepentingan kuasa.

#### Tugasan untuk Peserta:

- 1) **Pemetaan Pihak Berkepentingan:** Menggunakan peranan pihak berkepentingan yang disediakan, peserta mesti: Mengenal pasti tahap kuasa (pengaruh) dan minat setiap pihak berkepentingan dalam projek.
  - Kategorikan pihak berkepentingan ke dalam empat kuadran grid kepentingan kuasa:
  - Kuasa tinggi, minat tinggi: Bergaul rapat.
  - Kuasa tinggi, minat rendah: Tetap berpuas hati.
  - Kuasa rendah, minat tinggi: Sentiasa dimaklumkan.
  - Kuasa rendah, minat rendah: Pantau dengan usaha yang minimum.
- 2) **Strategi Penglibatan:** Setiap kumpulan mesti merangka strategi untuk melibatkan dan menyelaraskan pihak berkepentingan dengan berkesan. Sebagai contoh: Bagaimanakah mereka akan menangani konflik antara nelayan dan NGO alam sekitar mengenai zon larangan memancing untuk pengumpulan serpihan? Apakah peranan yang akan dimainkan oleh kempen media dalam meyakinkan orang ramai terhadap inisiatif tersebut?

- 3) Pembentangan dan Refleksi: Kumpulan akan membentangkan peta pihak berkepentingan dan strategi penglibatan mereka, menerangkan cara mereka mengutamakan dan mencadangkan untuk mengurus dinamik pemegang taruh.

#### Hasil Pembelajaran:

- ✓ Memahami kerumitan kerjasama pelbagai pihak dalam inisiatif kelestarian.
- ✓ Membangunkan kemahiran dalam pemetaan pihak berkepentingan, keutamaan, dan penglibatan.
- ✓ Terokai strategi untuk mengimbangi kepentingan bersaing untuk mencapai matlamat bersama dalam projek alam sekitar.

### **Main Peranan untuk Reka Bentuk Tadbir Urus**

Objektif: Aktiviti ini direka untuk membantu peserta memahami kerumitan mereka bentuk struktur tadbir urus dalam perancangan kolaboratif. Dengan mengambil peranan pihak berkepentingan, peserta akan meneroka cabaran untuk mengimbangi keutamaan bersaing, mewujudkan proses membuat keputusan yang berkesan, mewujudkan protokol penyelesaian konflik, dan memastikan akauntabiliti.

#### Gambaran Keseluruhan Senario:

Tadbir Urus Inisiatif Kitar Semula Marin: Sebuah gabungan telah dibentuk untuk menangani serpihan marin melalui projek kitar semula yang lestari. Gabungan itu termasuk agensi kerajaan, NGO, syarikat kitar semula, komuniti tempatan dan institusi akademik. Bersama-sama, mereka perlu mereka bentuk struktur tadbir urus yang membolehkan membuat keputusan yang telus, inklusif dan berkesan sambil menangani konflik dan memastikan akauntabiliti.

#### Persediaan dan Arahan:

Tugasan Peranan: Berikan setiap peserta (atau kumpulan peserta) peranan pihak berkepentingan dengan objektif dan keutamaan khusus:

- Wakil Kerajaan Tempatan: Fokus pada penajajaran dasar, pematuhan peraturan dan memastikan sumber awam digunakan dengan berkesan.
- NGO Alam Sekitar: Menyokong piawaian kelestarian yang ketat, ketelusan dan kesan alam sekitar jangka panjang.
- Syarikat Kitar Semula: Utamakan keuntungan, kecekapan operasi dan akses kepada bahan kitar semula.

- Wakil Komuniti: Tekankan penciptaan pekerjaan, pengagihan sumber yang adil dan faedah komuniti.
- Institusi Akademik: Fokus pada penyediaan cadangan berasaskan data dan memastikan kaedah inovatif dilaksanakan dengan berkesan.

#### Objektif untuk Pasukan:

Setiap pasukan mesti secara kolaboratif mereka bentuk struktur tadbir urus untuk inisiatif tersebut. Struktur ini mesti termasuk:

- Proses Membuat Keputusan: Tentukan cara keputusan akan dibuat (cth., konsensus, pengundian, pihak berkuasa eksekutif) dan siapa yang mempunyai kuasa membuat keputusan.
- Protokol Penyelesaian Konflik: Wujudkan prosedur untuk mengendalikan perselisihan faham di kalangan pihak berkepentingan, seperti pengantaraan yang dipermudahkan atau timbang tara.
- Mekanisme Akauntabiliti: Mereka bentuk langkah untuk memantau kemajuan dan memastikan semua pihak berkepentingan memenuhi komitmen mereka (cth., laporan tetap, penunjuk prestasi utama).

#### Soalan Panduan untuk Pihak Berkepentingan:

- Apakah model tadbir urus yang terbaik akan memastikan keadilan dan kecekapan?
- Bagaimanakah kumpulan itu akan menyelesaikan perselisihan faham atau kepentingan bersaing?
- Bagaimanakah gabungan itu akan memastikan semua pihak berkepentingan bertanggungjawab terhadap peranan mereka?

#### Peruntukan Masa:

- Pengenalan (10 minit): Jurulatih menerangkan senario dan memberikan peranan.
- Perbincangan Peranan (20 minit): Pihak berkepentingan membincangkan dan merundingkan struktur tadbir urus berdasarkan objektif mereka.
- Pembangunan Struktur (20 minit): Kumpulan memuktamadkan rangka kerja tadbir urus mereka secara kolaboratif.
- Pembentangan (15 minit): Kumpulan membentangkan struktur tadbir urus mereka kepada kelas, menerangkan cara mereka menangani pembuatan keputusan, penyelesaian konflik dan akauntabiliti.

### Maklum Balas Pembentangan:

Selepas setiap kumpulan membentangkan, jurulatih dan peserta lain memberikan maklum balas yang membina, memberi tumpuan kepada:

- Sejauh mana struktur tadbir urus menangani keutamaan pihak berkepentingan.
- Kejelasan dan kebolehlaksanaan proses yang dicadangkan.
- Perbincangan yang dibantu: Jalankan taklimat untuk difikirkan:
  - Cabaran yang dihadapi dalam mengimbangi keutamaan pihak berkepentingan.
  - Kepentingan struktur tadbir urus dalam perancangan kolaboratif.
  - Pandangan ke dalam aplikasi dunia sebenar reka bentuk tadbir urus dalam inisiatif pelbagai pihak berkepentingan.

### Hasil Pembelajaran:

Pada akhir aktiviti, peserta akan:

- ✓ Memahami kepentingan tadbir urus berstruktur dalam inisiatif kerjasama.
- ✓ Membangunkan kemahiran dalam perundingan, penyelesaian konflik, dan penglibatan pihak berkepentingan.
- ✓ Dapatkan pengalaman praktikal dalam mewujudkan rangka kerja tadbir urus yang mengimbangi kepentingan bersaing sambil memastikan akauntabiliti.

Aktiviti amali ini melibatkan peserta dalam kerumitan reka bentuk tadbir urus, menjadikan konsep abstrak nyata dan boleh digunakan untuk senario dunia sebenar.

## **Kuiz Pendek<sup>2</sup>**

### **1. Apakah tujuan utama peta pihak berkepentingan dalam perancangan kolaboratif?**

- a. Untuk mengecualikan pihak berkepentingan dengan pengaruh yang rendah.

---

<sup>2</sup> **JAWAPAN: Q1** - b. Untuk menggambarkan dan mengkategorikan pihak berkepentingan berdasarkan kuasa dan minat mereka. | **Q2** - d. Protokol penyelesaian konflik | **Q3** - c. Ia menjajarkan pihak berkepentingan dengan agenda bersama dan matlamat bersama | **Q4** - a. Ia memastikan penjajaran, kepercayaan dan kebolehsuaian di kalangan pihak berkepentingan | **Q5** - b. Untuk mengesan kemajuan dan memastikan pihak berkepentingan memenuhi komitmen mereka.

- b. Untuk menggambarkan dan mengkategorikan pihak berkepentingan berdasarkan kuasa dan minat mereka.
- c. Untuk menentukan pihak berkepentingan yang akan membiayai projek tersebut.
- d. Untuk meletakkan kedudukan pihak berkepentingan dari segi kepentingan.

**2. Unsur struktur tadbir urus yang manakah memastikan konflik dalam kalangan pihak berkepentingan diselesaikan dengan berkesan?**

- a. Proses membuat keputusan.
- b. Sistem pengukuran yang dikongsi.
- c. Pemetaan pihak berkepentingan.
- d. Protokol penyelesaian konflik.

**3. Apakah faedah utama menggunakan Model Impak Kolektif dalam perancangan kerjasama?**

- a. Ia hanya memberi tumpuan kepada pemuliharaan alam sekitar.
- b. Ia menekankan tindakan pihak berkepentingan individu terhadap usaha kumpulan.
- c. Ia menjajarkan pihak berkepentingan dengan agenda bersama dan matlamat bersama.
- d. Ia menghapuskan keperluan untuk struktur tadbir urus.

**4. Apakah peranan komunikasi berterusan dalam perancangan kerjasama?**

- a. Ia memastikan penjajaran, kepercayaan dan kebolehsuaian di kalangan pihak berkepentingan.
- b. Ia menggantikan proses membuat keputusan formal.
- c. Ia hanya perlu semasa peringkat akhir sesuatu projek.
- d. Ia menyelesaikan semua konflik tanpa campur tangan selanjutnya.

**5. Apakah fungsi utama mekanisme akauntabiliti dalam struktur tadbir urus?**

- a. Untuk mewujudkan proses membuat keputusan yang lebih kompleks.
- b. Untuk mengesan kemajuan dan memastikan pihak berkepentingan memenuhi komitmen mereka.
- c. Untuk menghadkan bilangan pihak berkepentingan yang terlibat dalam sesuatu projek.
- d. Untuk mengelakkan keperluan untuk penglibatan pihak berkepentingan.

## Rujukan

- Adams, J. (2012). Collaborations: The rise of research networks. *Nature*, 500(7461), 335–336.  
<https://doi.org/10.1038/490335a>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bilstein, R. E. (2018). *Stages to Saturn: A technological history of the Apollo/Saturn launch vehicles*. University Press of Florida.
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315610573>
- CTI-CFF | Coral Triangle Initiative on Coral Reefs Fisheries and Food Security. (2021). Coral Triangle Initiative. <https://www.coraltriangleinitiative.org/>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality and power: Democracy in practice*. University of Chicago Press.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441–473.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.14451>
- Forester, J. (1999). *The deliberative practitioner: Encouraging participatory planning processes*. MIT Press.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972–1977* (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.
- Freeman, R. & Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.263511.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (Vol. 1). Beacon Press.
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. UK: UBC Press.

- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203864302>
- Jeffery, N. (2009). Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement. Doughty Centre for Corporate Responsibility at the Cranfield School of Management <http://hdl.handle.net/1826/3801>
- Kania, J., & Kramer, M. (2011) "Collective Impact." Stanford Social Innovation Review 9, no. 1 (Winter 2011): 36–41.
- Kraus, J. D. (1980). Collaboration in organizations: Alternatives to hierarchy and competition. Human Resource Management, 19(2), 53–67.
- McCurdy, H. E. (1993). Inside NASA: High technology and organizational change in the U.S space program. Johns Hopkins University Press.
- Meadows, D. H., & Wright, D. (2008). Thinking in systems: A primer. Chelsea Green Publishing.
- Munasinghe, A., Cuckston, T., & Rowbottom, N. (2021). Sustainability certification as marketisation: Rainforest Alliance in the Sri Lankan tea production industry. Accounting Forum, 45(3), 247–272. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1893053>
- National Aeronautics and Space Administration [NASA]. (1975). Apollo program summary report. NASA <https://ntrs.nasa.gov/api/citations/19750013242/downloads/19750013242.pdf>
- National Research Council (2015). Enhancing the effectiveness of team science. The National Academies Press.
- OECD (2020). Charting the digital transformation of science. <https://doi.org/10.1787/1b06c47c-en>
- Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Pauli, G. (2010) The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs. Konvergenta Publishing UG, Berlin.
- Purdy, J. M., & Jones, R. M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes [with Commentary]. Public Administration Review, 72(3), 409–418. <http://www.jstor.org/stable/41506783>



- Reed, M., Graves, A.R., Dandy, N., Posthumus, H., Klaus, H., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. & Stringer, L. (2009). Who's In and Why? a typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*. 90. 1933-49.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.
- Seaworthy Collective | Miami. (n.d.). Seaworthy Collective. Retrieved November, 2024, from <https://www.seaworthycollective.com/>
- The Ocean Project. (2021). Overview - The Ocean Project. <https://theoceanproject.org/about-us/>
- Tomasello, M. (2014). *A natural history of human thinking*. Harvard University Press. ISBN 9780674986831
- Turner, S., Merchant, K., Martin, E., & Kania, J. (2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 1. *Stanford Social Innovation Review*.  
<https://doi.org/10.48558/X3KJ-BS10>
- U.S. Department of Energy. (n.d.). Powering the blue economy. Retrieved November, 2024, from <https://www.energy.gov/eere/water/powering-blue-economy>
- United Nations Development Programme | UNDP. (n.d.). United Nations Development Programme [UNDP] Barbados and the Eastern Caribbean. UNDP. Retrieved November, 2024, from <https://www.undp.org/barbados>
- United Nations Environment Programme | UNEP. (n.d.). Sustainable Blue economy. UNEP - UN Environment Programme. Retrieved November, 2024, from <https://www.unep.org/topics/ocean-seas-and-coasts/ecosystem-based-approaches/sustainable-blue-economy>
- Waite Institute. (n.d.). Waite Institute | Blue Prosperity and Sustainable Ocean Management. Retrieved November, 2024, from <https://www.waiteinstitute.org/>
- World Bank Group. (2023). Blue Economy for Resilient Africa Program (BE4RAP). In World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/environment/brief/blue-economy-for-resilient-africa-program>

## Sumber Tambahan

### Buku & kertas penyelidikan

- Amdam, R. (2020). Planning and Innovation in a Collaborative Framework. In: Hagen, A., Higdem, U. (eds) *Innovation in Public Planning*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-46136-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-46136-2_3)
- Bishop, J. (2015). *The Craft of Collaborative Planning* (1st ed.). Taylor and Francis.
- Ehler, C., & Douvere, F. (2009). Marine spatial planning, a step-by-step approach towards ecosystem-based management, Intergovernmental Oceanographic Commission and Man and the Biosphere Programme. *IOC Manual and Guides No. 53, ICAM Dossier No. 6*. Paris: UNESCO. 2009 (English), pp. 1–96.
- Gaffikin, F., & Morrissey, M. (2011). Planning in Divided Cities: Collaborative Shaping of Contested Space. *Planning in Divided Cities: Collaborative Shaping of Contested Space*. 10.1002/9781444393200.
- Gaventa, J. (2019). Applying power analysis: using the ‘powercube’ to explore forms, levels and spaces. 10.4324/9781351272322-8.
- Hall, K.L., Vogel, A.L., Crowston, K. (2019). Comprehensive Collaboration Plans: Practical Considerations Spanning Across Individual Collaborators to Institutional Supports. In: Hall, K., Vogel, A., Croyle, R. (eds) *Strategies for Team Science Success*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20992-6\\_45](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20992-6_45)
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. London, England: Macmillan Press Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-25538-2>
- Hollmann, R.L., Scavarda, L.F., & Thomé, A.M.T. (2015), Collaborative planning, forecasting and replenishment: a literature review, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 7, pp. 971-993. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2014-0039>  
<https://www.perlego.com/book/1561926/the-craft-of-collaborative-planning-people-working-together-to-shape-creative-and-sustainable-places-pdf> (Original work published 2015)
- Lamon, E., Fusaro, F., De Momi, E., & Ajoudani, A. (2023). A Unified Architecture for Dynamic Role Allocation and Collaborative Task Planning in Mixed Human-Robot Teams. arXiv preprint arXiv:2301.08038.

Pomeroy R, & Douvere, F. (2008). The engagement of stakeholders in the marine spatial planning process. *Marine Policy*, 32(5):816-822, <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.03.017>

Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society & Natural Resources*, 22(6), 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>

Susskind, L., McKearnan, S., & Thomas-Larmer, J. (1999). The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231389>

## **Bahan Audio-Visual**

[What Is Collaborative Decision Making? - YouTube](#)

[The power of collaboration: Dr. Shelle VanEtten de Sánchez at TEDxABQWomen](#)

[Cooperation vs Collaboration: When To Use Each Approach](#)

[Education- Collaboration](#)

[A guide to collaborative leadership | Lorna Davis](#)



## Modul 3 – Penglibatan Pemegang Taruh

### Pengenalan

Modul ini bertujuan untuk menyediakan peserta dengan pemahaman yang menyeluruh tentang peranan yang dimainkan oleh pemegang taruh dalam kejayaan organisasi. Ia menawarkan gambaran keseluruhan amalan dan proses penglibatan, menggambarkan bagaimana penglibatan pemegang taruh yang berkesan dapat mengurangkan risiko, memupuk kerjasama dan meningkatkan kelestarian. Menjelang akhir modul, peserta akan dapat mentakrifkan istilah utama seperti "pemegang taruh" dan "penglibatan pemegang taruh," memahami evolusi penglibatan pemegang taruh dan peranan kritikalnya dalam organisasi, mengenal pasti dan mengkategorikan pemegang taruh, membangunkan strategi penglibatan, menggunakan berkesan, kaedah komunikasi, dan menilai serta mengekalkan hubungan pemegang taruh jangka panjang.

Modul ini distrukturkan kepada tiga unit. Unit pertama memperkenalkan penglibatan pemegang taruh, meneroka evolusinya daripada pengurusan pemegang taruh kepada tadbir urus pemegang taruh, menerangkan kepentingan pemegang taruh dalam mempengaruhi hasil organisasi, dan merangkumi prinsip utama penglibatan yang berkesan. Unit kedua menyelidiki proses penglibatan pemegang taruh, memfokuskan pada mengenal pasti dan memetakan pemegang taruh, membangunkan strategi penglibatan yang sesuai, menggunakan kaedah komunikasi yang berkesan, dan mengurus jangkaan semasa menangani konflik. Unit ketiga meliputi penilaian dan pengekalan penglibatan, dengan perhatian kepada pemantauan dan mekanisme maklum balas, membina hubungan jangka panjang melalui komunikasi dan kepercayaan berterusan, dan menyepadukan maklum balas pemegang taruh ke dalam proses membuat keputusan.

Modul adalah komponen penting dalam program latihan pembinaan kapasiti, kerana penglibatan pemegang taruh adalah asas untuk mencapai kejayaan jangka panjang dalam konteks organisasi dan projek. Ia memastikan bahawa organisasi boleh mengurus risiko, sejajar dengan jangkaan komuniti, dan memupuk pembuatan keputusan inklusif, kritikal dalam persekitaran perniagaan yang kompleks hari ini. Dengan melengkapi peserta dengan kemahiran yang diperlukan untuk melibatkan pemegang taruh secara berkesan, modul ini menyumbang kepada matlamat yang lebih luas untuk meningkatkan kapasiti peserta untuk memacu perubahan yang lestari dalam organisasi dan komuniti mereka. Memahami dan menggunakan prinsip penglibatan pemegang taruh akan membolehkan organisasi menjangka potensi cabaran, membina hubungan kerjasama, dan menggalakkan ketelusan dan akauntabiliti, semuanya penting untuk pertumbuhan dan kejayaan yang lestari.

## Hasil pembelajaran utama

1. Memahami peranan penting penglibatan pemegang taruh dalam mana-mana projek, organisasi atau syarikat yang berjaya.
2. Mempesertai Prinsip Utama untuk proses penglibatan pemegang taruh yang bermakna.
3. Mengenal pasti, memetakan dan mengkategorikan pemegang taruh berdasarkan pengaruh, minat dan hubungan mereka dengan organisasi.
4. Membangunkan strategi penglibatan pemegang taruh yang sesuai, dan memilih saluran dan alat komunikasi yang berkesan.
5. Melaksanakan mekanisme pemantauan dan maklum balas, memastikan penglibatan jangka panjang.

## Garis panduan untuk jurulatih

Garis panduan untuk jurulatih untuk mengajar modul dengan berkesan:

- Tekankan Prinsip Utama: Tekankan prinsip utama penglibatan pemegang taruh, seperti yang diterangkan dalam Unit 1, melalui perbincangan kumpulan untuk meneroka bagaimana prinsip ini digunakan dalam sektor yang berbeza.
- Galakkan pembelajaran interaktif: Laksanakan latihan main peranan di mana peserta mengenal pasti dan mengutamakan pemegang taruh, mensimulasikan strategi penglibatan atau menangani konflik. Ini akan membantu mereka memahami aspek praktikal penglibatan pemegang taruh.
- Gunakan contoh kehidupan sebenar: Kemukakan contoh kehidupan sebenar daripada organisasi atau projek yang berbeza untuk menunjukkan cara proses penglibatan mempengaruhi pembuatan keputusan, pengurusan risiko dan kelestarian. Galakkan peserta untuk menyelidik dan membentangkan strategi penglibatan pemegang taruh daripada organisasi terkemuka.
- Tekankan impak jangka panjang: Tegaskan bahawa penglibatan pemegang taruh adalah tentang membina hubungan jangka panjang yang berkesan, lestari, dan membincangkan cara penglibatan berterusan boleh diselaraskan dengan matlamat organisasi yang lebih luas.

## Unit 1 – Pengenalan kepada Penglibatan Pemegang Taruh

### Sejarah Ringkas dan Takrifan

Walaupun Penglibatan Pihak Berkepentingan telah lama menjadi sebahagian daripada amalan perniagaan/organisasi, ia kini diiktiraf secara meluas sebagai kritikal kepada kelestarian dan kejayaan organisasi. Fasa pertama evolusi ini bermula pada 1980-an apabila "Pengurusan Pemegang Taruh" menekankan kepentingan syarikat mengiktiraf dan menangani kepentingan pemegang taruh bukan kewangan. Ini melibatkan mengenal pasti kumpulan utama yang kebimbangannya cukup penting untuk mempengaruhi strategi dan pengurusan korporat, dan secara aktif berkomunikasi dengan mereka untuk menyelesaikan isu (White, 2006). Pada 1990-an, tumpuan berkembang menjadi fasa kedua yang berpusat pada "Penglibatan Pemegang Taruh". Objektif utama adalah untuk mewujudkan dan mengekalkan hubungan berterusan dengan kumpulan yang sama ada mempengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi. Membentuk perkongsian untuk menangani isu sosial dan alam sekitar yang kritikal menjadi penting dalam menjana nilai sosial bagi pemegang taruh (White, 2006). Fasa ketiga, bermula pada awal tahun 2000-an dan berterusan sehingga hari ini, memperkenalkan "Tadbir Urus Pemegang Taruh". Pendekatan ini menyepadukan kepentingan semua pemegang kepentingan utama ke dalam pembuatan keputusan organisasi, menggalakkan organisasi untuk mengimbangi keperluan pemegang kepentingan bersama kepentingan pemegang saham dalam strategi tadbir urus mereka (Guterman, 2023).

Pihak berkepentingan/pemegang taruh merangkumi pelbagai individu, kumpulan dan/atau organisasi yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh aktiviti, produk, perkhidmatan atau prestasi syarikat/organisasi, terutamanya berkaitan isu yang ditangani melalui penglibatan. Mereka tidak terhad kepada komuniti tempatan atau pertubuhan bukan kerajaan tetapi termasuk sesiapa sahaja yang mempunyai kepentingan dalam keputusan atau aktiviti organisasi (AA1000SES, 2015). Menurut ISO 26000 (Hemphill, 2013), pemegang taruh ialah mana-mana pihak yang terjejas atau berkeupayaan mempengaruhi aktiviti organisasi, manakala "Penglibatan Pemegang Taruh" merujuk kepada proses yang mewujudkan peluang untuk dialog antara organisasi dan pemegang taruh untuk memaklumkan pembuatan keputusan. Pemegang taruh ini boleh menjadi dalaman, seperti pekerja dan pengurusan, atau luaran, seperti pelanggan, pembekal, badan kawal selia, pertubuhan bukan kerajaan, dan komuniti tempatan (Sloan, 2009). Tahap pengaruh dan minat mereka berbeza-beza, tetapi memahami dan menangani kebimbangan setiap kumpulan adalah penting untuk hasil projek yang berjaya.

Pengenalpastian pemegang taruh yang betul memastikan keperluan dan kebimbangan mereka dipertimbangkan dalam proses membuat keputusan. Mengabaikan pemegang taruh utama boleh mengakibatkan penentangan, salah komunikasi, atau bahkan kegagalan projek (Gutterman, 2023).

### **Kepentingan Penglibatan Pemegang Taruh**

Penglibatan pemegang taruh adalah asas kepada mana-mana projek yang berjaya, sama ada dalam perniagaan, dasar awam atau kerja komuniti. Pemegang taruh memainkan peranan penting dalam membentuk hala tuju sesuatu projek. Penglibatan mereka membantu meningkatkan pembuatan keputusan, menggalakkan kerja berpasukan dan mengurangkan risiko. Penglibatan pemegang taruh yang berkesan memastikan bahawa mereka yang mempunyai kepentingan dalam projek atau hasilnya dimasukkan dalam proses membuat keputusan. Apabila terlibat dengan betul, pemegang taruh menawarkan pandangan, sokongan dan sumber yang berharga yang boleh menjadi penting untuk mencapai matlamat projek (Hohnen, 2007).

Akibat mengabaikan atau memandang rendah penyertaan pemegang taruh boleh menjadi teruk. Pemegang taruh yang merasa dikecualikan atau kebimbangannya diabaikan mungkin menentang projek atau menentang pelaksanaannya, sesuatu yang boleh menyebabkan kelewatan, peningkatan kos, dan juga kerosakan reputasi, yang kesemuanya boleh menjejaskan kejayaan keseluruhan inisiatif. Oleh itu, penglibatan pemegang taruh awal dan konsisten bukan sahaja bermanfaat tetapi penting untuk meminimumkan salah tanggapan dan memastikan projek berjalan lancar (Gutterman, 2023).

Salah satu sebab utama penglibatan pemegang taruh dalam mana-mana projek atau perniagaan ialah pengurusan risiko. Dengan melibatkan pemegang taruh dari awal, pemimpin projek mendapat akses kepada pengetahuan setempat dan khusus yang berharga, membantu mereka mengenal pasti cabaran yang berpotensi yang mungkin tidak disedari. Input awal daripada pemegang taruh membolehkan pasukan menangani risiko secara proaktif, meminimumkan peluang masalah yang tidak dijangka dan memastikan pelaksanaan projek yang lebih lancar (Sequeira & Warner, 2007). Komunikasi berterusan dengan pemegang taruh juga menyediakan sistem "amaran awal", apabila kebimbangan berkaitan reka bentuk produk, keselamatan, tadbir urus atau isu alam sekitar boleh diambil perhatian dan diselesaikan sebelum ia meningkat. Dialog berterusan ini bukan sahaja mengurangkan risiko operasi tetapi juga membolehkan persediaan yang lebih baik untuk ketidakpastian, menjadikan penglibatan pemegang taruh penting untuk pengurusan risiko yang berkesan (Gutterman, 2023).

Pemegang taruh membawa pelbagai perspektif yang boleh meningkatkan kualiti membuat keputusan dengan ketara. Cerapan dan pengalaman mereka yang pelbagai selalunya menghasilkan keputusan yang

lebih termaklum dan seimbang (Ozdemir et al., 2023). Input pemegang taruh boleh mendedahkan peluang yang diabaikan sebelum ini atau menawarkan penyelesaian kepada cabaran yang sukar ditangani oleh pasukan projek. Dengan melibatkan pelbagai pemegang taruh, organisasi juga boleh sentiasa peka dengan arah aliran baru muncul, mendedahkan peluang baharu dan menyesuaikan diri dengan lebih fleksibel kepada perubahan luaran. Fleksibiliti ini membolehkan organisasi bertindak balas dengan berkesan terhadap pengaruh dan memanfaatkan kemungkinan baharu (Jeffery, 2009).

Tambahan pula, membina kepercayaan dan mendapatkan sokongan pemegang taruh adalah salah satu aspek terpenting dalam proses penglibatan (Jeffery, 2009). Apabila pemegang taruh merasakan bahawa pendapat mereka dihargai, dan suara mereka didengari, mereka lebih berkemungkinan menyokong projek itu dan menyokong kejayaannya. Rasa pemilikan ini mewujudkan suasana kolaboratif apabila pemegang taruh secara aktif menyumbang kepada kemajuan projek, dan bukannya menghalangnya. Mewujudkan kepercayaan melalui penglibatan yang konsisten juga boleh membawa kepada hubungan jangka panjang yang memberi manfaat bukan sahaja kepada projek semasa tetapi juga inisiatif masa depan (AA1000SES, 2015).

Kelestarian sesuatu projek sering dipertingkatkan melalui penglibatan pemegang taruh. Dalam projek jangka panjang atau pelbagai aspek, penglibatan pemegang taruh memastikan hasil bukan sahaja bermanfaat dalam jangka pendek tetapi juga mempertimbangkan impak sosial, alam sekitar dan ekonomi yang lebih luas. Penglibatan dengan pemegang taruh membantu meletakkan projek dalam konteks yang lebih luas di mana ia beroperasi, menangani kebimbangan komuniti, jangkauan kawal selia atau piawaian alam sekitar. Pendekatan ini memastikan bahawa impak projek adalah lestari dan sejajar dengan matlamat masyarakat yang lebih luas, yang boleh menjadi sangat penting untuk inisiatif yang dihadapi orang ramai atau didorong oleh komuniti (Zollinger, 2009).

Kesimpulannya, penglibatan pemegang taruh adalah lebih daripada keperluan prosedur; ia merupakan amalan strategik yang boleh menentukan kejayaan atau kegagalan sesuatu projek. Dengan melibatkan pemegang taruh awal dan konsisten, pemimpin projek boleh mengurangkan risiko, meningkatkan komunikasi, menambah baik pembuatan keputusan, membina kepercayaan dan memastikan kelestarian (AA1000SES, 2015; Gutterman, 2023). Nilai yang dibawa oleh pemegang taruh ke meja adalah sangat besar, dan penyertaan mereka harus dilihat sebagai aset, bukannya satu cabaran. Melibatkan pemegang taruh dengan teliti dan berkesan bukan sahaja membantu mencapai matlamat projek segera tetapi juga meletakkan asas untuk kejayaan dan kerjasama jangka panjang.



## Prinsip Utama Penglibatan Pemegang Taruh

Penglibatan pemegang taruh adalah penting bagi organisasi yang bertujuan untuk membina kepercayaan, akauntabiliti dan hubungan yang lestari dengan komuniti dan kumpulan yang mereka impak. Penglibatan pemegang taruh yang berjaya dipandu oleh beberapa prinsip utama, termasuk keterangkuman, ketelusan, responsif, akauntabiliti dan pembangunan kepercayaan. Prinsip-prinsip ini memastikan bahawa suara semua pemegang taruh yang berkaitan didengari, dihormati, dan dimasukkan ke dalam proses membuat keputusan (AA1000SES, 2015; Jeffery, 2009; Hohnen, 2007).

### a) Inklusiviti

Inklusiviti memastikan semua pemegang taruh, terutamanya mereka yang terjejas secara langsung oleh aktiviti organisasi, diberi peluang untuk mengambil bahagian dalam membentuk keputusan. Dengan melibatkan pelbagai pemegang taruh, organisasi memperoleh pandangan berharga tentang perspektif dan kebimbangan yang berbeza, yang membantu dalam mengenal pasti isu kritikal yang mungkin mempengaruhi kedua-dua organisasi dan pemegang kepentingannya. Inklusiviti adalah penting untuk memupuk rasa pemilikan dan keadilan, kerana ia memastikan bahawa keputusan dibuat dengan input mereka yang akan dipengaruhi olehnya (AA1000SES, 2015).

### b) Ketelusan

Ketelusan melibatkan komunikasi terbuka dan jujur antara organisasi dan pemegang taruh. Prinsip ini menekankan kepentingan menyediakan maklumat yang tepat pada masanya, tepat dan jelas tentang aktiviti, keputusan dan potensi kesannya. Ketelusan adalah penting untuk membina kepercayaan, kerana ia menunjukkan komitmen organisasi untuk berkongsi maklumat dan bertanggungjawab. Ia juga membolehkan pemegang taruh membuat keputusan termaklum dan menyumbang secara bermakna kepada proses penglibatan (Hohnen, 2007).

### c) Akauntabiliti

Akauntabiliti adalah mengenai mengambil tanggungjawab terhadap hasil penglibatan pemegang taruh dan memastikan organisasi mematuhi komitmennya. Organisasi mesti bersedia untuk menunjukkan bagaimana input pemegang taruh telah mempengaruhi keputusan dan aktiviti mereka. Prinsip ini mengukuhkan idea bahawa pemegang taruh mempunyai peranan yang sah dalam membentuk hasil organisasi dan bahawa suara mereka penting. Dengan bertanggungjawab, organisasi boleh mengukuhkan hubungan mereka dengan pemegang taruh dan meningkatkan kredibiliti mereka (AA1000SES, 2015).

d) Responsif

Responsif merujuk kepada keupayaan organisasi untuk mendengar kebimbangan pemegang taruh dan menyesuaikan aktiviti berdasarkan maklum balas mereka; ini memastikan bahawa penglibatan pemegang taruh bukanlah peristiwa sekali sahaja, sebaliknya proses dialog dan penyesuaian yang berterusan. Organisasi yang responsif kepada keperluan pemegang taruh lebih bersedia untuk menangani isu yang timbul, mengurus risiko dan merebut peluang baharu. Responsif juga membantu membina hubungan jangka panjang yang membina dengan pemegang taruh dengan menunjukkan bahawa input mereka membawa kepada hasil yang ketara (AA1000SES, 2015; Jeffery, 2009).

e) Membina Amanah

Kepercayaan adalah hasil asas penglibatan pemegang taruh yang berkesan. Kepercayaan dibina dari semasa ke semasa melalui komunikasi yang konsisten dan telus, kesediaan untuk menangani kebimbangan pemegang taruh, dan komitmen tulen untuk kerjasama. Apabila organisasi melibatkan pemegang taruh secara aktif, mendengar keperluan mereka dan bertindak balas terhadap kebimbangan mereka, mereka mewujudkan asas kepercayaan yang memberi manfaat kepada kedua-dua pihak. Kepercayaan yang kukuh membawa kepada perkongsian yang lebih produktif, sokongan yang lebih besar daripada pemegang taruh dan amalan perniagaan yang lebih lestari (Jeffery, 2009).

Dengan mematuhi prinsip teras ini, organisasi boleh memastikan proses penglibatan pemegang taruh mereka berkesan dan bermakna. Prinsip ini membantu membina hubungan yang lebih kukuh dengan pemegang taruh, meningkatkan proses membuat keputusan dan menyumbang kepada kejayaan jangka panjang dan kelestarian organisasi. Melibatkan pemegang taruh dengan teliti dan bertanggungjawab adalah kunci untuk menangani cabaran, mengurus risiko dan mencipta nilai untuk kedua-dua organisasi dan komuniti yang dilayaninya.

## Unit 2 – Proses Penglibatan Pemegang Taruh

### Mengenalpasti, Memetakan dan Mengkategorikan Pemegang Taruh

Mereka bentuk proses penglibatan pemegang taruh yang berkesan memerlukan mengenal pasti, mengkategorikan dan memetakan pemegang taruh berdasarkan minat, pengaruh dan hubungan mereka dengan organisasi. (AA1000SES, 2015). Pemegang taruh boleh diklasifikasikan pada mulanya ke dalam kategori primer atau sekunder, bergantung pada tahap penglibatan mereka dan sejauh mana mereka memberi impak atau kesan daripada aktiviti organisasi (Clarkson, 1995). Semasa proses

penglibatan berlangsung, pemegang taruh harus diprofilkan untuk lebih memahami pengetahuan mereka tentang isu yang berkaitan, jangkaan mereka terhadap penglibatan, dan hubungan sedia ada mereka dengan organisasi - sama ada formal atau tidak formal, dan sama ada positif atau negatif (AA1000SES, 2015). Proses ini juga harus mengambil kira faktor seperti pergantungan pemegang taruh kepada organisasi, kesediaan mereka untuk melibatkan diri, jenis mereka (cth., masyarakat sivil, kerajaan, pengguna), skop geografi aktiviti mereka, dan keupayaan mereka untuk melibatkan diri, termasuk potensi halangan seperti penguasaan bahasa atau literasi teknologi (AA1000SES, 2015).

Selepas memprofil pemegang taruh, pemetaan yang disasarkan harus diikuti agar organisasi dapat merancang penglibatan mereka secara strategik. Menurut AccountAbility (2015), faktor yang digariskan sebelum ini, atau gabungannya, juga boleh digunakan sebagai kriteria pemetaan kritikal. "Menetapkan kriteria yang jelas untuk memetakan pemegang taruh dengan lebih baik membolehkan pemilik penglibatan mengelak penglibatan daripada didorong oleh pertimbangan bukan strategik" (AccountAbility, 2015). Tambahan pula, pemetaan membolehkan organisasi menumpukan perhatian untuk mewujudkan hubungan pemegang taruh jangka panjang yang bermakna yang sejajar dengan objektif mereka. Yang penting, sementara pemetaan awal boleh berlaku tanpa penglibatan pemegang taruh secara langsung, apabila proses penglibatan berkembang, input pemegang taruh harus digabungkan, dan pelarasan dibuat dengan sewajarnya untuk mengekalkan kaitan dan keterangkuman (Durham et al., 2014).

Dengan mengkategorikan dan memetakan pemegang taruh secara sistematik, organisasi boleh memastikan bahawa usaha mereka disasarkan kepada mereka yang mempunyai pengaruh dan kepentingan paling ketara dalam aktiviti organisasi, dengan itu mengoptimumkan hasil penglibatan dan memupuk interaksi yang lebih bermakna dan strategik (AccountAbility, 2015; UN DESA, 2020).

### Strategi Penglibatan: Pelbagai Tahap Penglibatan

Penglibatan pemegang taruh boleh berlaku pada tahap yang berbeza bergantung pada konteks, objektif dan pemegang taruh yang terlibat. Organisasi mesti memilih strategi yang sesuai untuk penglibatan yang berkesan. Lima tahap penglibatan utama termasuk:

- a) **Pemakluman:** Tahap ini melibatkan komunikasi sehalu apabila organisasi menyediakan maklumat kepada pemegang taruh untuk memastikan mereka dikemas kini tentang aktiviti dan keputusan. Tiada maklum balas diperlukan dan matlamatnya ialah ketelusan (AA1000SES, 2015; Gutterman, 2023; UN DESA, 2020).

- b) Penasihatan: Mencari maklum balas daripada pemegang taruh tentang keputusan atau isu, membantu organisasi memahami kebimbangan dan mengumpul pandangan yang berharga (UN DESA, 2020; AA1000SES, 2015)
- c) Penglibatan: Organisasi bekerja secara langsung dengan pemegang taruh untuk memastikan kebimbangan mereka difahami dan dicerminkan dalam membuat keputusan. Penglibatan aktif ini membantu pemegang taruh berasa lebih berhubung dengan hasilnya (UN DESA, 2020; AA1000SES, 2015).
- d) Kerjasama: Membuat keputusan bersama antara organisasi dan pemegang taruh, berkongsi kuasa dan membangunkan penyelesaian bersama-sama (Zollinger, 2009; UN DESA, 2020).

Penglibatan pemegang taruh ialah proses fleksibel yang berbeza-beza berdasarkan konteks khusus projek atau inisiatif. Proses penglibatan berbeza dari segi tujuan, skop dan tahap penglibatan pemegang taruh yang diperlukan. Tahap penglibatan yang sesuai mesti dipilih dengan teliti agar sepadan dengan objektif dan peranan pemegang taruh pada setiap peringkat pelaksanaan (UN DESA, 2020; AA1000SES, 2015).

### **Kaedah Komunikasi: Saluran dan Alat**

Komunikasi yang berkesan adalah penting kepada penglibatan pemegang taruh yang berjaya. Organisasi mesti memilih saluran dan alat komunikasi yang sesuai untuk memastikan pemegang taruh menerima maklumat dengan cara yang tepat pada masanya, jelas dan boleh diakses, selaras dengan pilihan mereka dan jenis penglibatan (Zollinger, 2009; AA1000SES, 2015). Saluran komunikasi biasa termasuk:

Media digital dan tradisional, forum awam dan bahan cetak digunakan untuk menyebarkan maklumat kepada pemegang taruh. Ini termasuk helaian fakta, surat berita, laman web, radio, akhbar dan media rasmi, buletin dan surat, serta ucapan, persidangan dan pembentangan awam (AA1000SES, 2015; UN DESA, 2020).

Alat yang memudahkan komunikasi dua hala dan penyertaan aktif, membolehkan pemegang taruh memberikan input, maklum balas dan terlibat dalam perbincangan, seperti kumpulan fokus, tinjauan, mesyuarat dalaman dan/atau awam, webinar, sembang media sosial, platform berasaskan web untuk perbincangan dan input, radio, mesyuarat dengan pemegang taruh terpilih, mesyuarat awam dan bengkel (AA1000SES, 2015; UN DESA, 2020).

Kaedah dan alatan yang menggalakkan penyertaan aktif, dialog dan membuat keputusan kolektif dalam kalangan pemegang taruh termasuk pelbagai forum dan platform digital, seperti forum berbilang

pemegang taruh, panel penasihat, proses pembinaan konsensus, proses membuat keputusan penyertaan, kumpulan fokus, alat penglibatan dalam talian, penyediaan data, webinar, platform berasaskan web untuk perbincangan dan input, tinjauan pendapat secara musyawarah, permintaan cadangan dan cadangan, dan bengkel (AA1000SES, 2015; UN DESA, 2020).

Alat yang memupuk kerjasama dan tindakan kolektif dalam kalangan pemegang taruh termasuk pelbagai mekanisme formal dan tidak formal yang direka bentuk untuk menyokong usaha bersama dan membuat keputusan bersama. Alat ini termasuk badan bimbingan atau penasihat, kumpulan kerja, perancangan bersama dan projek kongsi, jawatankuasa tetap atau ad-hoc, forum membuat keputusan, latihan dan pembinaan kapasiti untuk menyokong aktiviti bersama, usaha sama, perkongsian, inisiatif pelbagai pihak dan pelantar kerjasama atas talian (AA1000SES, 2015; UN DESA, 2020).

Memilih alat yang betul bergantung pada tahap penglibatan (maklum, berunding, melibatkan, bekerjasama) dan keutamaan pemegang taruh.

### **Mengurus Jangkaan: Mengimbangi Minat dan Menangani Konflik**

Cabaran utama dalam penglibatan pemegang taruh ialah mengurus pelbagai jangkaan dan minat yang timbul. Pemegang taruh sering mempunyai keutamaan yang bercanggah, dan organisasi mesti mencari jalan untuk mengimbangi kepentingan yang berbeza ini sambil mengekalkan ketelusan (Zollinger, 2009).

Komunikasi yang jelas adalah penting dalam penglibatan pemegang taruh, kerana ia melibatkan penetapan jangkaan awal mengenai proses dan sejauh mana input pemegang taruh akan mempengaruhi keputusan (Hohnen, 2007). Apabila konflik timbul, organisasi mesti terlibat dalam rundingan dan kompromi, bekerjasama dengan pemegang taruh untuk mencari penyelesaian yang boleh diterima oleh semua pihak yang terlibat (Jeffery, 2009). Untuk pertikaian yang lebih kompleks atau berakar umbi, mekanisme penyelesaian konflik formal, seperti pengantaraan atau timbang tara, boleh digunakan untuk mencapai penyelesaian (Zollinger, 2009). Selain itu, ketelusan dan gelung maklum balas memainkan peranan penting dengan memastikan pemegang taruh sentiasa dimaklumkan tentang cara input mereka telah dipertimbangkan dan keputusan akhir yang telah dibuat, yang membantu mengurangkan rasa tidak puas hati. (AA1000SES, 2015).

Proses penglibatan pemegang taruh melibatkan mengenal pasti pemegang taruh, memilih strategi penglibatan yang sesuai, menggunakan kaedah komunikasi yang berkesan, dan mengurus jangkaan. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi boleh memupuk penglibatan yang bermakna, menyelesaikan konflik, membina kepercayaan dan meningkatkan kelestarian jangka panjang.

Penglibatan pemegang taruh yang berjaya memastikan semua suara didengari, memupuk persekitaran kolaboratif yang memberi manfaat kepada organisasi dan pemegang kepentingannya (AA1000SES, 2015).

## Unit 3 – Menilai dan Mengekalkan Penglibatan Pemegang Taruh

### Mekanisme Pemantauan dan Maklum Balas

Dalam mana-mana projek atau strategi organisasi, penglibatan pemegang taruh adalah lebih daripada sekadar komunikasi; ia melibatkan membina hubungan, memahami keperluan, dan mencipta nilai untuk semua yang terlibat (Sequeira & Warner, 2007). Untuk memastikan penyertaan berterusan dan kepuasan pemegang taruh, adalah penting untuk menggunakan kaedah penilaian yang sistematik dan mengekalkan strategi penglibatan jangka panjang (Gutterman, 2023).

Mekanisme pemantauan dan maklum balas adalah komponen penting dalam strategi penglibatan pemegang taruh yang berkesan. Alat ini membolehkan organisasi menilai tahap kepuasan pemegang taruh dan menilai kesan usaha penglibatan dari semasa ke semasa. Pengurusan perhubungan pemegang taruh memerlukan perhatian berterusan dan maklum balas berulang untuk memastikan keperluan dan jangkaan pemegang taruh dipenuhi. Tanpa pemantauan yang betul, organisasi berisiko kehilangan anjakan dalam keutamaan atau kebimbangan pemegang taruh, yang berpotensi membawa kepada konflik, pemisahan atau kerosakan reputasi. Gelung maklum balas yang kerap, dibantu melalui tinjauan berstruktur, kumpulan fokus atau saluran komunikasi tidak formal, adalah penting untuk menangkap sentimen pemegang taruh dan membuat pelarasan tepat pada masanya kepada strategi penglibatan (Bourne, 2016).

Alat pemantauan, seperti petunjuk prestasi utama (KPI), indeks kepuasan pemegang taruh dan analisis sentimen media sosial, boleh memberikan kedua-dua pandangan kuantitatif dan kualitatif tentang cara pemegang taruh melihat aktiviti dan keputusan organisasi. Alat ini membantu mengenal pasti kawasan di mana jangkaan pemegang taruh menyimpang daripada hasil organisasi, membolehkan pengurusan mengambil tindakan pembetulan dan mengurangkan risiko. Menggabungkan mekanisme maklum balas membantu mewujudkan budaya akauntabiliti, memastikan kebimbangan pemegang taruh ditangani dengan telus dan segera (AA1000SES, 2015).

Dalam konteks di mana dinamik pemegang taruh selalunya cair dan tidak dapat diramalkan, penglibatan pemegang taruh mungkin memerlukan mekanisme maklum balas yang lebih adaptif dan fleksibel. Alatan seperti bengkel penyertaan, kad skor komuniti dan sistem penyelesaian rungutan amat berkesan

dalam persekitaran dengan ketidakseimbangan kuasa atau ketidaksimetrian maklumat antara organisasi/syarikat dan komuniti setempat. Alat ini bukan sahaja memberikan pandangan tentang kepuasan pemegang taruh tetapi juga memperkasa pemegang taruh dengan memberi mereka pelantar untuk menyuarakan kebimbangan dan menyumbang kepada proses membuat keputusan (Sequeira & Warner, 2007).

Mekanisme pemantauan dan maklum balas yang berkesan berfungsi sebagai alat untuk mengukur kepuasan pemegang taruh dan memperdalam penglibatan. Dengan mendengar secara aktif dan memberi respons kepada input pemegang taruh, organisasi boleh membina hubungan yang lebih kukuh dan memupuk kepercayaan jangka panjang. Pendekatan komunikasi dua hala ini memastikan penglibatan pemegang taruh kekal dinamik, responsif dan sejajar dengan keperluan organisasi dan pemegang taruh yang berubah.

### **Mengekalkan Penglibatan: Membina Hubungan Jangka Panjang**

Mengekalkan penglibatan pemegang taruh adalah penting untuk membina hubungan berkekalan yang menggalakkan kepercayaan, kerjasama dan faedah bersama. Penglibatan jangka panjang memerlukan organisasi mewujudkan dialog berterusan dengan pemegang taruh, dengan mewujudkan sistem yang menyokong komunikasi berterusan, menyepadukan maklum balas pemegang taruh dalam membuat keputusan, dan memupuk rasa tanggungjawab bersama untuk hasil (AA1000SES, 2015). Dengan mengekalkan penglibatan yang berterusan, organisasi boleh lebih memahami dan bertindak balas terhadap keperluan pemegang taruh, meningkatkan daya tahan dan keupayaan mereka untuk menjangka dan menyesuaikan diri dengan jangkaan yang berkembang.

Salah satu kunci untuk membina hubungan pemegang taruh jangka panjang yang bermakna ialah memastikan proses penglibatan adalah inklusif dan partisipatif. Ini bermakna melibatkan pelbagai pemegang taruh dengan cara yang sesuai dari segi budaya dan kontekstual, memberikan mereka suara dalam membuat keputusan yang memberi kesan kepada mereka. Organisasi mesti proaktif dalam mengekalkan hubungan ini dengan mewujudkan mekanisme untuk komunikasi berterusan, maklum balas dan ketelusan (Jeffery, 2009). Dengan berbuat demikian, mereka bukan sahaja mendapatkan sokongan dan kepercayaan pemegang taruh mereka tetapi juga mewujudkan peluang untuk inovasi dan membuat keputusan yang lebih baik, kerana pandangan pemegang taruh sering membawa perspektif baharu kepada cabaran organisasi.

Rangka kerja tadbir urus yang berkesan memastikan kebimbangan pemegang taruh dipertimbangkan di peringkat tertinggi organisasi, menjadikan penglibatan pemegang taruh sebagai bahagian penting

dalam perancangan strategik. Adalah penting bagi lembaga pengarah untuk memainkan peranan aktif dalam proses ini, memastikan dasar dan strategi organisasi sejajar dengan kepentingan pemegang taruh. Pendekatan ini bukan sahaja mengukuhkan kredibiliti organisasi tetapi juga meminimumkan risiko salah jajaran dengan pemegang taruh, yang membawa kepada hubungan yang lebih stabil dan berkekalan (Zollinger, 2009).

Membina hubungan pemegang taruh jangka panjang memerlukan bukan sahaja penglibatan yang konsisten tetapi juga kepercayaan, yang dibina melalui akauntabiliti, ketelusan dan responsif. Organisasi perlu menunjukkan bahawa mereka komited untuk bertindak mengikut input pemegang taruh dengan melaporkan secara kerap hasil penglibatan dan menunjukkan cara maklum balas pemegang taruh telah mempengaruhi keputusan. Ketelusan ini membantu mengekalkan keyakinan pemegang taruh dalam organisasi dan mengukuhkan hubungan jangka panjang dengan menunjukkan bahawa penglibatan adalah komponen teras operasi organisasi. (AA1000SES, 2015).

Ringkasnya, mengekalkan penglibatan dan membina hubungan pemegang taruh jangka panjang melibatkan amalan penglibatan yang proaktif, inklusif dan telus yang disokong oleh rangka kerja tadbir urus yang kukuh.





## Aktiviti interaktif

Aktiviti interaktif berikut adalah berkesan untuk jurulatih untuk menyampaikan modul dengan lebih baik kepada peserta:

**Kajian kes kehidupan sebenar:** Mempersembahkan kajian kes kehidupan sebenar yang membolehkan peserta melibatkan diri dengan aplikasi praktikal reka bentuk bersepadu dan memeriksa hasil yang ketara. Kajian kes kehidupan sebenar yang menarik boleh diambil oleh UN DESA (2020) dan Gutterman (2023).

**Penyertaan aktif dan main peranan:** Melalui aktiviti main peranan peserta mengambil peranan pemegang taruh yang berbeza. Kaedah ini membolehkan peserta mengalami perspektif yang berbeza dan cabaran yang pelbagai dalam penglibatan pemegang taruh.

Aktiviti interaktif berikut adalah berkesan untuk jurulatih untuk menyampaikan modul dengan lebih baik kepada peserta:

**Kajian kes kehidupan sebenar:** Mempersembahkan kajian kes kehidupan sebenar yang membolehkan peserta melibatkan diri dengan aplikasi praktikal reka bentuk bersepadu dan memeriksa hasil yang ketara. Kajian kes kehidupan sebenar yang menarik boleh diambil oleh UN DESA (2020) dan Gutterman (2023).

**Penyertaan aktif dan main peranan:** Melalui aktiviti main peranan peserta mengambil peranan pemegang taruh yang berbeza. Kaedah ini membolehkan peserta mengalami perspektif yang berbeza dan cabaran yang pelbagai dalam penglibatan pemegang taruh.

## Kuiz Pendek<sup>3</sup>

### 1. Mengapakah penglibatan pemegang taruh penting untuk kejayaan mana-mana projek?

- a. Ia membantu mengurangkan kos projek.
- b. Ia memastikan pematuhan kepada peraturan.
- c. Ia menambah baik dalam membuat keputusan, mengurangkan risiko dan memupuk kerjasama.

---

<sup>3</sup> **JAWAPAN:** Q1 - c. Ia menambah baik dalam membuat keputusan, mengurangkan risiko dan memupuk kerjasama | Q2 - b. Mereka memupuk hubungan yang kukuh, memastikan suara pemegang taruh didengari, dan meningkatkan proses membuat keputusan | Q3 - c. Untuk mengenal pasti dan mengutamakan pemegang taruh yang mempunyai pengaruh dan minat yang ketara dalam aktiviti organisasi | Q4 - d. Untuk menentukan cara terbaik untuk berkomunikasi dan melibatkan pemegang taruh berdasarkan konteks dan objektif | Q5 - c. Mereka membenarkan organisasi menilai kepuasan pemegang taruh dan menyesuaikan strategi berdasarkan maklum balas.

d. Ia membolehkan lebih banyak peluang pengiklanan.

**2. Manakah antara pernyataan berikut dengan tepat menerangkan perkara yang dipastikan oleh prinsip utama penglibatan pemegang taruh (keterangkuman, ketelusan, akauntabiliti, responsif dan amanah) untuk organisasi?**

- a. Mereka mengutamakan keuntungan organisasi berbanding kebimbangan pemegang taruh.
- b. Mereka memupuk hubungan yang kukuh, memastikan suara pemegang taruh didengari, dan meningkatkan proses membuat keputusan.
- c. Mereka menghadkan penglibatan pemegang taruh kepada segelintir sahaja.
- d. Mereka menekankan kepentingan persaingan dalam kalangan pemegang taruh.

**3. Apakah tujuan utama mengkategorikan dan memetakan pemegang taruh?**

- a. Untuk menghapuskan sebarang maklum balas negatif daripada pemegang taruh.
- b. Untuk mengumpulkan seramai mungkin pemegang taruh.
- c. Untuk mengenal pasti dan mengutamakan pemegang taruh yang mempunyai pengaruh dan minat yang ketara dalam aktiviti organisasi.
- d. Untuk menghadkan komunikasi dengan pemegang taruh tertentu.

**4. Apakah tujuan mengenal pasti tahap penglibatan pemegang taruh yang berbeza?**

- a. Untuk meningkatkan keuntungan organisasi.
- b. Untuk menghadkan penyertaan pemegang taruh dalam membuat keputusan.
- c. Untuk menghapuskan kebimbangan daripada pemegang taruh.
- d. Untuk menentukan cara terbaik untuk berkomunikasi dan melibatkan pemegang taruh berdasarkan konteks dan objektif.

**5. Mengapakah mekanisme pemantauan dan maklum balas penting dalam penglibatan pemegang taruh?**

- a. Mereka membantu organisasi untuk meningkatkan keuntungan.
- b. Mereka menghapuskan keperluan untuk komunikasi pemegang taruh.
- c. Mereka membenarkan organisasi menilai kepuasan pemegang taruh dan menyesuaikan strategi berdasarkan maklum balas.
- d. Mereka hanya perlu pada permulaan projek.

## Rujukan

- AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (2015). Accountability | Global Sustainability Consultancy and Standards | New York, London, Dubai, Riyadh. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder Relationship management*. In Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781315610573>
- Clarkson, M. B. E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review. On JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/258888>
- Durham, E., Baker, H., Smith, M., Moore, E., & Morgan, V. (2014). *The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook*. BiodivERsA. <https://www.biodiversa.eu/guides-capacity-building/stakeholder-engagement-handbook/>
- Gutterman, A. (2023, March 19). *Stakeholder Engagement*. On SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4393164>
- Hemphill, T. (2013). *The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: What are the business governance implications?* Emerald Group Publishing Limited.
- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development. [https://www.iisd.org/system/files/publications/csr\\_guide.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/csr_guide.pdf)
- Jeffery, N. (2009). *Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement*. Cranfield University School of Management. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/server/api/core/bitstreams/565d03c4-2cd3-40eb-bff9-6a00fcb253fe/content>
- Ozdemir, S., Carlos Fernandez de Arroyabe, J., Sena, V., & Gupta, S. (2023). Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 164. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323003132>
- Sequeira, D., & Warner, M. (2007). *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. IFC. [www.ifc.org/stakeholderengagement](http://www.ifc.org/stakeholderengagement)

Sloan, P. (2009). *Redefining Stakeholder Engagement: From Control to Collaboration*. The Journal of Corporate Citizenship(No.36), pp. 25-40.

*Stakeholder Engagement and the 2030 Agenda: A Practical guide*. (2020). UNDESA and UNITAR. <https://sdgs.un.org/publications/stakeholder-engagement-and-2030-agenda-practical-guide-24556>

White, A. (2006). *The Stakeholder Fiduciary: CSR, Governance and the Future of Boards*. Business for Social Responsibility.

Zollinger, P. (2009). *Stakeholder engagement and the board: Integrating best governance practices*. IFC Corporate Governance FOCUS publication. World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/791711468330347261/Stakeholder-engagement-and-the-board-integrating-best-governance-practices>

## Additional resources

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S.S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351281881>

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Pitman, Boston, MA.

Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199269860.001.0001>

Jongbloed, B., Enders, J. & Salerno, C. (2008). *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda*. Higher Education. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>

London Institute of Business & Technology. (2019). *Stakeholder Analysis* [Slide show]. SlideShare. <https://www.slideshare.net/LondonIBT/stakeholder-analysis#2>

Reed, M. S. (2008). *Stakeholder participation for environmental management: A literature review*. Biological Conservation, 141(10), 2417–2431. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>

Schoonover, H. A., Grêt-Regamey, A., Metzger, M. J., Ruiz-Frau, A., Santos-Reis, M., Scholte, S. S. K., Walz, A., & Nicholas, K. A. (2019). Creating space, aligning motivations, and building trust: a practical framework for stakeholder engagement based on experience in 12 ecosystem services case studies. *Ecology and Society*, 24(1). <https://doi.org/10.5751/es-10061-240111>

*Stakeholder Engagement Collaborative Articles* - 22 *articles.* (n.d.).

<https://www.linkedin.com/pulse/topics/stakeholder-engagement-s5052/>

Tompkins, E., Few, R., & Brown, K. (2008). *Scenario-based stakeholder engagement: Incorporating stakeholders preferences into coastal planning for climate change*. Journal of environmental management. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.07.025>

weADAPT. (2013). *Training module on stakeholder engagement* [Slide show]. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/training-module-on-stakeholder-engagement/28740548#17>



## Modul 4 – Kemahiran perundingan dan pengurusan konflik

### Pengenalan

Perunding yang mahir dan pengurus konflik dicipta melalui pengalaman, amalan meluas, kajian strategik yang membangunkan pemikiran kritis, kesilapan berulang, maklum balas berterusan dan usaha sadar untuk membangunkan kemahiran komunikasi dan pengurusan manusia mereka.

Rundingan dan penyelesaian konflik adalah topik yang membimbangkan kita semua secara berterusan: kita berunding dalam kehidupan peribadi kita dengan orang yang rapat dengan kita (walaupun dengan diri kita sendiri, secara sadar dan tidak sadar) dan kita berunding di tempat kerja kita dengan rakan sekerja, pelanggan dan rakan kongsi. Rundingan sentiasa berlaku di sekeliling kita antara syarikat multinasional dan antara negara, untuk kepentingan ekonomi, sosial atau politik (Shonk, 2024).

Matlamat Modul ini adalah untuk memberi peluang kepada peserta memperoleh pengalaman, kemahiran, pengetahuan, dan alat dalam rundingan, pengurusan konflik dan komunikasi, yang kemudiannya boleh mereka salurkan kepada komuniti akademik dan profesional mereka melalui latihan dan pembangunan lanjut.

Modul ini adalah sebahagian daripada usaha projek SustainaBlue untuk menyokong IPT Malaysia dan Indonesia untuk meningkatkan perkaitan mereka dalam pasaran buruh dan masyarakat untuk ekonomi biru yang lestari dan peralihan hijau. Secara khususnya, ia adalah sebahagian daripada program pembinaan kapasiti untuk kakitangan pentadbiran dan akademik IPT, yang memberi tumpuan kepada mewujudkan dan mengekalkan rangka kerja kerjasama, yang akan menyokong operasi Pusat Ekonomi Biru Lestari.

Modul ini terdiri daripada 3 unit seperti berikut:

- a. Rundingan Integratif & Teknik Penciptaan Nilai
- b. Membuat Perjanjian & Mitigasi Risiko dalam Rundingan Pelbagai Hala
- c. Kaedah Komunikasi & Persuasif

Setiap Unit disertakan dengan garis panduan untuk jurulatih, kandungan terperinci dan elemen interaktif (seperti latihan main peranan dan soalan jurnal refleksi sendiri). Akhir sekali, Modul termasuk kuiz dan senarai sumber tambahan (buku, artikel, video).

### Hasil pembelajaran utama

Setelah melengkapkan Modul ini, peserta seharusnya dapat:

1. Memahami faedah dan proses mewujudkan strategi perundingan integratif berbanding menggunakan kaedah rundingan pengedaran (Fisher, Ury, & Patton, 1987)
2. Mencari penciptaan nilai dalam rundingan dan mengurus proses pengekstrakan nilai dengan berkesan (Malhotra & Bazerman, 2007)
3. Gunakan alat dan teknik membuat urus niaga yang berkesan (Staf, 2023).
4. Gunakan teknik pengurangan risiko untuk menguruskan ketidakpastian (Malhotra & Bazerman, 2007).
5. Gunakan penentukuran untuk meningkatkan kemahiran komunikasi mereka dan membangunkan gaya perundingan mereka sendiri (WIRED, 2021).
6. Gunakan strategi persuasif dalam rundingan atau situasi pengurusan konflik (TEDx Talks, 2017).

## Garis panduan untuk jurulatih

### **Unit 1 - Rundingan Integratif & Teknik Penciptaan Nilai**

1. Perbezaan yang jelas mesti dibuat antara Rundingan Pengedaran yang menumpukan pada membincangkan kedudukan (dan “splitting the pie”) dan rundingan integratif yang menumpukan pada kepentingan yang lebih mendalam bagi setiap pihak, potensi faedah bersama (dan pada dasarnya “grow the pie”).
2. Pemikiran penciptaan nilai termasuk:
3. Persediaan dan penyelidikan yang gigih tentang semua pihak,
4. Pertukaran maklumat yang jujur dan penyelesaian masalah bersama, dan
5. Penggunaan syarat dan perjanjian luar jangka (Malhotra & Bazerman, 2007).
6. Mekanisme untuk membina kepercayaan adalah penting dalam rundingan integratif.
7. Perunding harus digalakkan untuk mempertimbangkan dan mengenal pasti *blind spots* yang berpotensi (berpotensi kesilapan dan perangkap dalam rundingan) (Shonk, 2024)
8. Merangka semula (dan menggunakan soalan untuk menggalakkan pihak lain merangka semula) ialah teknik pengurusan konflik yang berguna (Staff, 2023).

### **Unit 2 - Membuat Perjanjian & Mitigasi Risiko dalam Rundingan Pelbagai Hala**

1. Membuat perjanjian yang berkesan berlaku apabila orang yang betul berada di dalam bilik rundingan (iaitu, pihak yang tidak mempunyai sikap membina terhadap mencari penyelesaian dan yang tidak diberi kuasa untuk membuat keputusan sebaiknya dikecualikan daripada rundingan) (Staff, 2024).
2. Beralih sementara daripada rundingan untuk semua orang melihat pandangan mata dan mempertimbangkan perspektif yang berbeza (“getting on the balcony”) memudahkan urusan membuat perjanjian (TEDx Talks, 2019).
3. Dalam rundingan pelbagai hala, gabungan mesti diwujudkan dengan teliti. Prosedur yang disyorkan termasuk pengantaraan, membina konsensus dan analisis pihak berkepentingan menggunakan matriks hasil (Staf, 2023), strategi yang mengurus kepentingan bersaing dan ketidakseimbangan kuasa. Apabila halangan budaya mungkin memperkenalkan lagi kerumitan, menetapkan jangkaan awal secara proaktif mengurusnya.
4. Pengurangan risiko yang dilakukan secara proaktif adalah kunci dalam mengelakkan, mengurangkan, memindahkan atau menerima risiko yang berbeza. Kekal fleksibel terhadap kesukaran membantu mengurus risiko dan ketidakpastian (Malhotra & Bazerman, 2007).
5. Perjanjian luar jangka menyediakan beberapa taktik pengurusan risiko dan ketidakpastian terbaik dan menyediakan peluang keluar, fleksibiliti, sebagai tambahan kepada peluang untuk mengurus kemungkinan tingkah laku tidak beretika.

### ***Unit 3 - Kaedah Komunikasi & Persuasif***

1. Mendengar secara aktif mungkin merupakan taktik yang paling berguna untuk semua pihak (mendengar apa yang tidak diperkatakan dan mengapa).
2. Penentukuran ialah strategi yang boleh meningkatkan sambungan dan mengurangkan salah tanggapan.
3. Komunikasi bukan lisan dan bahasa badan adalah sama pentingnya dengan perkataan yang diucapkan.
4. Teknik persuasif termasuk penggunaan prinsip keengganan kerugian, konsesi berturut-turut, timbal balik dan bukti sosial.
5. Jika anda mempunyai keupayaan untuk membuat konsesi, jangan tawarkan semuanya sekaligus. Jika anda menuntut konsesi, minta semuanya bersama-sama (Malhotra & Bazerman, 2007).



## Unit 1 – Rundingan Integratif & Teknik Penciptaan Nilai

Dalam Rundingan Pendedaran (contohnya, merundingkan penjualan kereta atau sebidang tanah), pihak yang berunding mungkin merasakan mereka "splitting a pie" - setiap kali satu pihak memenangi sesuatu, pihak yang satu lagi kehilangan sesuatu. **Rundingan Integratif** ialah jenis pilihan, di mana kedua-dua belah pihak "grow the pie" dengan:

- Menahan diri daripada merundingkan kedudukan, tetapi dengan
- Merundingkan kepentingan dan potensi faedah dan
- Berkongsi/meneroka minat terdalam yang berdasarkan kedudukan (Fisher et al., 1987),

sekali gus mencipta lebih nilai dan mencapai apa yang dipanggil "menang-menang".

Untuk mewujudkan **minda penciptaan nilai**, 3 tingkah laku berikut digalakkan:

1. Menemui pilihan yang **saling** menguntungkan (bernilai lebih kepada satu pihak daripada kos mereka yang lain) (Malhotra & Bazerman, 2007)
2. Memisahkan rakyat daripada masalah (**Lembut terhadap rakyat dan keras terhadap isu**)
3. Menggunakan **Jujitsu Rundingan**: mengelakkan peningkatan dengan enggan bertindak balas (Shonk, 2024)

Beberapa teknik penciptaan nilai boleh termasuk:

1. Persediaan yang tekun, penyelidikan dan analisis senario mengenai **pihak lain**
2. Tidak **mengandaikan** apa-apa atau mengelak daripada bertanya soalan kerana **kita fikir kita tahu** jawapannya (Malhotra & Bazerman, 2007)
3. **Pertukaran** maklumat yang jujur (kerentanan **bersama**)
4. **Penyelesaian masalah** bersama, bukan kedudukan lawan
5. Penggunaan **syarat** dan **perjanjian luar jangka** untuk mengurangkan risiko
6. Merundingkan **pelbagai topik sekaligus** dan membuat konsesi berturut-turut

Satu teknik penting dalam penciptaan nilai perundingan ialah pengenalpastian dan pengurusan **Titik Buta (Blind Spot)**, yang menyebabkan salah faham, meningkatkan risiko dan mengurangkan keberkesanan perjanjian. Pihak yang berunding digalakkan untuk bertanya:

- Perkara yang tidak berkaitan sekarang tetapi mungkin kemudian?
- Apakah asimetri maklumat yang wujud?

- Bagaimanakah pihak lain membuat keputusan?
- Apakah yang mereka fikirkan tentang kuasa perundingan mereka? (Staff, 2023)

Penciptaan nilai mungkin mustahil untuk dimaksimumkan melainkan pihak yang berunding berusaha membina **Amanah**. Dikatakan bahawa kepercayaan mengambil masa bertahun-tahun untuk dibina, beberapa saat untuk pecah dan selamanya untuk diperbaiki. Oleh itu, teknik membina kepercayaan mungkin menjadi tumpuan semua pihak yang berunding pada awal dan sepanjang rundingan. Pembinaan kepercayaan mungkin memerlukan:

- **Ketelusan**: berkongsi niat dan maklumat penting secara terbuka
- **Kehormatan**: Menepati janji
- **Integriti**: selaraskan tindakan dengan perkataan
- **Ikatan**: mewujudkan keperluan bersama
- **Konsisten**: bina kepercayaan apabila tidak berunding (Shonk, 2024).

## Unit 2 – Membuat Perjanjian & Mitigasi Risiko dalam Rundingan Pelbagai Hala

*“Apabila anda mengubah cara anda melihat sesuatu, perkara yang anda lihat berubah”*

Merangka semula pastinya merupakan salah satu teknik yang paling berguna apabila berurusan dengan pelbagai pihak, pelbagai budaya, pelbagai pendapat, matlamat dan persepsi dan apabila kumpulan memilih untuk tidak mendasarkan pembuatannya pada undi majoriti tetapi untuk mencapai konsensus.

Membina konsensus mungkin merupakan tugas yang paling mencabar dalam rundingan - berdasarkan kajian kehidupan sebenar pelbagai rundingan, teknik tertentu nampaknya memberi kesan yang ketara pada hasil akhir: iaitu **mencari laluan rintangan** yang lebih rendah. Daripada melaburkan semua tenaga kita untuk membina sesuatu, bukankah lebih bijak untuk terlebih dahulu mendedikasikan tenaga kita dalam perkara yang mungkin memusnahkan kerja atau menghalangnya daripada berlaku di tempat pertama? (Malhotra & Bazerman, 2007). Pertimbangkan ini: Proses rundingan pelbagai hala yang paling berkesan memastikan bahawa setiap pihak mempunyai tanggungjawab yang diberikan, jadi mereka berkemungkinan kecil akan menjejaskan prosedur.

**Gabungan** mungkin menjadi ancaman kepada membuat perjanjian dan rundingan yang berkesan, namun, mereka juga boleh menjadi pemacu yang positif jika diuruskan dengan betul. Untuk tujuan ini,

teori dan amalan mengesyorkan bahawa apabila parti mempertimbangkan untuk menyertai gabungan, mereka:

- Sertai awal,
- Bertindak dengan bermaruah,
- Pastikan saluran komunikasi terbuka dan
- Kekal fleksibel.

Beberapa amalan prosedur pelbagai hala yang berkesan termasuk:

- Pelantikan penyelaras neutral atau pengantara profesional,
- Pasukan pecahan yang lebih kecil untuk sumbang saran dengan ketelusan,
- Mensasarkan konsensus dan bukannya undi majoriti (Staff, 2023).

**Analisis Pihak Berkepentingan dan Matriks** Bayaran mungkin menyediakan cara kualitatif dan kuantitatif untuk mengenal pasti peluang untuk mempercepatkan pembinaan konsensus dalam rundingan pelbagai hala. Contohnya, menggunakan matriks di bawah akan memudahkan tumpuan, kecekapan masa dan produktiviti (Shonk, 2024) jika kita bermula dengan Topik 4 dan biarkan Topik 3 terakhir.

	PRIORITIES			
	Topic 1	Topic 2	Topic 3	Topic 4
Party 1	High	Medium	Low	High
Party 2	Medium	Medium	Low	High
Party 3	Medium	High	Low	High

Akhirnya, halangan pelbagai budaya mungkin timbul, kerana pihak yang berbeza mungkin mengendalikan masa, komunikasi dan keutamaan secara berbeza. Hanya ada satu cara untuk mengendalikannya, dengan membincangkan, mengenal pasti dan bersetuju dengan jangkaan pada awal proses.

Garis panduan untuk membuat perjanjian yang berkesan termasuk:

- Jauhi pihak perundingan yang tidak mempunyai sikap membina terhadap mencari penyelesaian

- Pastikan anda sedang berunding dengan pihak yang diberi kuasa dengan tanggungjawab membuat keputusan
- Gunakan Rangka Kerja & Preseden
- Masuk ke balkoni & BERHENTI (Berhenti-Tarik nafas-Perhati-Teruskan)

**Pengurangan Risiko**, apabila dilakukan secara proaktif dan dalam bentuk yang meluas (sasaran untuk senarai panjang potensi risiko dan penyelesaian yang mengurangkan), adalah kunci dalam **mengelakkan, mengurangkan, memindahkan** atau akhirnya **menerima** risiko yang dikenal pasti berbeza. Kekal fleksibel terhadap kesukaran membantu mengurus risiko dan ketidakpastian.

**Perjanjian luar jangka** menyediakan beberapa taktik pengurusan risiko dan ketidakpastian terbaik dan menyediakan peluang keluar dan fleksibiliti, selain peluang pengurusan untuk potensi tingkah laku tidak beretika. Perjanjian luar jangka terdiri daripada:

- "Bagaimana Jika" Tercetus
- Kosongkan klausa keluar
- Jelas Penalti dan Ganjaran

### Unit 3 – Kaedah Komunikasi & Persuasif

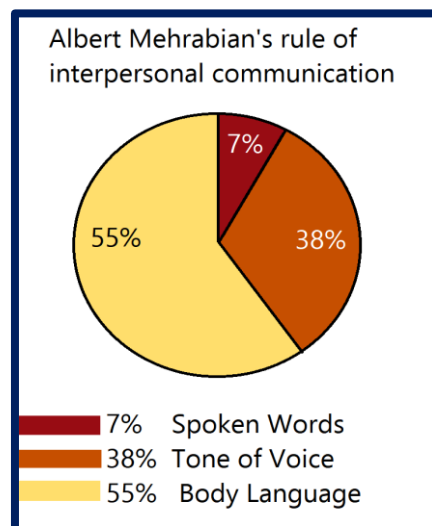
Tiada apa-apa yang bercakap lebih kuat daripada diam dan mendengar aktif adalah kunci kepada rundingan yang kompleks. Kami biasanya dinasihatkan supaya:

- Banyakkan bertanya, kurangkan bercakap
- Dengar dengan teliti perkara yang tidak diperkatakan (dan mengapa)
- Tidak menjawab soalan anda sendiri dan mengelak daripada membuat andaian
- Terus senyap dan jeda

Teknik biasa perunding yang sangat berpengalaman (perunding tebusan dan penyiasat FBI) ialah penentukuran, seperti yang dijelaskan oleh Jonathan O'Brien dalam videonya tentang mentafsir gerak isyarat dan postur semasa rundingan (Kogan Page, 2020). Teknik ini melibatkan pemerhatian orang yang anda kenali dengan teliti, mengumpulkan tingkah laku dan gerak isyarat mereka dan mencari corak dan perubahan. Teknik ini mempunyai dua tujuan penting. Yang pertama adalah untuk menjadikan orang yang bercakap anda lebih santai dan berhubung dengan anda (oleh itu meniru

tingkah laku mereka, penggunaan dialog pada mulanya dan bertanya soalan terbuka yang anda mungkin tahu jawabannya). Yang kedua ialah mengalih keluar sebarang andaian atau salah faham anda tentang cara penutur anda menggunakan gerak isyarat dan isyarat bukan lisan. Mengikuti keupayaan anda untuk menentukur tingkah laku orang yang dikenali anda, anda boleh mencari corak dan perubahan yang boleh mendedahkan banyak perkara tentang perasaan mereka dan bagaimana keseimbangan kuasa antara anda berubah.

Apabila bercakap tentang komunikasi bukan lisan, kita boleh menarik perhatian kita kepada kepentingan nada suara dan bahasa badan. Menurut peraturan komunikasi interpersonal Albert Mehrabian yang diterima secara meluas, perkataan yang dituturkan adalah kurang penting daripada nada suara dan bahasa badan. (Mehrabian, 1971).



Oleh itu, adalah penting untuk menghargai dan mengingatinya:

- Sentuhan Mata memupuk sambungan
- Postur terbuka menandakan keyakinan dan kebolehdekatan Your opponent will try to read your body language
- Gerak isyarat boleh mengukuhkan perkara utama dengan jelas

Akhir sekali, dalam rundingan, kita boleh memilih untuk menggunakan mana-mana taktik persuasif dan pengaruh di bawah (Malhotra & Bazerman, 2007):

- Prinsip Penghindaran Kehilangan ("Mengelakkan kerugian adalah pendorong yang lebih kuat daripada memperoleh manfaat")
  - E.g. "Jika kita tidak bersetuju, kita akan kehilangan X" adalah lebih menarik daripada "jika kita bersetuju kita akan mendapat Y"

- Prinsip Konsesi Berturut-turut (juga dikenali sebagai “Menjejakkan kaki anda ke pintu”)
  - E.g. Sekarang kita telah bersetuju dengan X, bagaimana pula kita juga bersetuju dengan Y?
- Prinsip Timbal Balik (“Beri sedikit, dapatkan sedikit—rundingan adalah tarian pertukaran bersama”)
  - E.g. Oleh kerana saya telah memberi anda X, bagaimana pula jika anda mengalah dan memberi saya Y?
- Prinsip Bukti Sosial (juga dikenali sebagai “Tetapi semua orang melakukannya Ibu!”)
  - E.g. Mengapa kita tidak bersetuju dengan perkara ini, kerana ia adalah amalan biasa di negara X, Y dan Z?
- Mengasingkan Manfaat, Mengagregatkan Kerugian:
  - E.g. Apabila kami menyampaikan berita buruk, menyampaikan semuanya sekaligus melembutkan tamparan. Apabila kita menyampaikan berita baik, menyampaikannya satu demi satu menguatkan kepositifan.

Secara keseluruhannya, mekanisme penciptaan nilai paling penting yang boleh kita ingat ialah:

- Bincangkan keperluan dan bukan kedudukan dan terokai semua perspektif
- Menghormati dan mengurus titik buta melalui perjanjian
- Fleksibel dengan arahan anda
- Tetap keras dalam isu tetapi lembut pada rakyat
- Memanjat di balkoni, terutamanya apabila emosi memanas

## Aktiviti interaktif

### Latihan Main Peranan: Merundingkan Perjanjian Perikanan Lestari

#### Gambaran Keseluruhan Senario

Empat pihak sedang merundingkan syarat Perjanjian Perikanan Lestari serantau, bertujuan untuk mengimbangi pembangunan ekonomi, pemuliharaan alam sekitar dan kebajikan masyarakat. Penangkapan ikan secara berlebihan telah kehabisan sumber, mengancam mata pencarian dan ekosistem. Pihak-pihak tersebut mempunyai latar belakang budaya, minat dan keutamaan yang berbeza, menjadikan rundingan itu rumit. Latihan ini menyediakan pengalaman langsung dengan rundingan pelbagai hala, menonjolkan cabaran mengemudi senario budaya dan pemegang kepentingan kehidupan sebenar yang kompleks.

#### Peranan

##### 1. Wakil Negara Pesisir A:

- Fokus: Lindungi komuniti dan tradisi nelayan tempatan.
- Matlamat: Memastikan amalan lestari sambil membenarkan perikanan artisanal diteruskan.
- Cabaran: Sumber terhad untuk menguatkuasakan peraturan dan kebimbangan tentang kedaulatan.
- Gaya Budaya: Berorientasikan Hubungan, Komunikasi Tidak Langsung (Mengutamakan membina kepercayaan dan hubungan. Lebih suka mengelakkan konfrontasi dan menghargai input komuniti dalam membuat keputusan).

##### 2. Wakil Negara Pesisir B:

- Fokus: Pembangunan ekonomi melalui perikanan komersial dan eksport berskala besar.
- Matlamat: Akses selamat ke zon memancing untuk armadanya.
- Cabaran: Tekanan daripada industri domestik dan minat yang kecil dalam pemuliharaan.
- Gaya Budaya: Berorientasikan Tugas, Komunikasi Langsung (Menekankan perjanjian yang jelas dengan hasil konkrit. Selalunya memihak kepada kepentingan ekonomi, menggunakan bahasa yang lurus dan mengharapkan kemajuan yang cepat).

##### 3. Advokat NGO Alam Sekitar:

- Fokus: Pemuliharaan ekosistem marin dan biodiversiti.
- Matlamat: Menguatkuasakan kuota yang ketat, kawasan perlindungan marin, dan mengurangkan kapasiti menangkap ikan.

- Cabaran: Leverage terhad dan keperluan untuk kerjasama dengan kerajaan.
- Gaya Budaya: Kolaboratif, Rundingan Berprinsip (Nilai ketelusan dan keadilan. Fokus pada nilai bersama, kelestarian jangka panjang dan hujah moral. Mencari titik persamaan).

#### 4. CEO Perbadanan Perikanan Antarabangsa:

- Fokus: Operasi yang menguntungkan sambil mengekalkan imej awam yang positif.
- Matlamat: Mendapat akses kepada perikanan di bawah kuota yang adil dan amalan lestari.
- Cabaran: Mengimbangi motif keuntungan dengan peningkatan permintaan kawal selia.
- Gaya Budaya: Perundingan Asertif, Berorientasikan Kuasa (Fokus pada mendapatkan hasil yang menggalakkan untuk perbadanan. Bergantung pada data, rangka kerja undang-undang dan hujah kewangan. Memanfaatkan pengaruh perbadanan untuk mempengaruhi rundingan. Lebih suka perbincangan berstruktur.

#### Arahan Latihan

##### Persediaan (15 min)

- Setiap peserta menerima taklimat peranan terperinci dengan objektif, kekangan dan gaya rundingan budaya mereka (cth., komunikasi langsung/tidak langsung, hierarki/kolaboratif membuat keputusan).
- Setiap pihak mengenal pasti keutamaan utama, potensi pakatan dan kedudukan mundur.

#### Rundingan (45 minit) Para peserta bekerjasama untuk merundingkan perjanjian serantau.

##### Mereka mesti menangani:

1. Kuota memancing dan hak akses.
2. Pewujudan kawasan perlindungan marin.
3. Pembiayaan untuk penguatkuasaan dan pembangunan komuniti.
4. Mekanisme untuk penyelesaian pertikaian.

#### Cabaran Pelbagai Hala Utama

- Pelbagai Objektif: Mengimbangi kepentingan ekonomi, alam sekitar dan sosial.
- Ketidakeimbangan Kuasa: Sumber terhad Negara Pantai A berbanding pengaruh perbadanan.
- Salah Faham Budaya: Mempelbagaikan pendekatan untuk membina kepercayaan, membuat keputusan dan pengurusan masa.
- Membina Gabungan: Membentuk pakatan untuk mengukuhkan kedudukan tawar-menawar.



### **Taklimat (30 minit): Fasilitator mengetuai perbincangan:**

1. Refleksi Teknik:
  - Apakah strategi perundingan yang berjaya (cth., pembinaan gabungan, pertukaran)?
  - Bagaimanakah perbezaan budaya diuruskan?
2. Hasil:
  - Adakah perjanjian itu seimbang? Mengapa atau mengapa tidak? Bagaimana proses itu boleh bertambah baik?
3. Pengajaran:
  - Kepentingan penyediaan, fleksibiliti, dan memahami dinamik pelbagai hala.

### **Soalan Jurnal Reflektif Kendiri (pilih mana-mana 5 di bawah)**

Ingat kembali rundingan yang telah anda lakukan dalam tempoh 12 bulan yang lalu.

1. Berapa banyak parti yang berbeza mewakili jawatan yang berbeza?
2. Apakah cabaran utama?
3. Sejauh manakah perbincangan itu seimbang?
4. Bagaimanakah rundingan boleh mendapat manfaat daripada menghabiskan lebih sedikit masa membincangkan dan mewajarkan kedudukan dan lebih banyak masa membincangkan bagaimana kepentingan boleh digabungkan dan bagaimana penyelesaian yang saling menguntungkan boleh diwujudkan?
5. Bagaimanakah kepercayaan dibina atau dimusnahkan?
6. Bagaimanakah anda boleh bersikap keras terhadap isu-isu tetapi lebih lembut terhadap rakyat?
7. Adakah perasaan negatif memuncak dan bagaimanakah reaksi pihak yang berbeza?
8. Sejauh manakah persiapan anda? Sejauh mana persiapan pihak lain?
9. Adakah anda fikir maklumat itu dikongsi secara telus dan terbuka?
10. Adakah anda merundingkan pelbagai topik sekaligus dan bagaimana?
11. Adakah terdapat ketidakseimbangan kuasa?
12. Adakah gabungan terbentuk dan bagaimana ia menjejaskan keseimbangan kuasa?
13. Bagaimanakah seorang pengantara boleh memudahkan perbincangan?
14. Adakah anda bertujuan untuk konsensus atau undi majoriti?
15. Bagaimanakah rintangan diuruskan?

16. Jika anda ingin mencipta matriks hasil, bagaimanakah rupanya?
17. Bagaimanakah salah faham disebabkan perbezaan budaya ditangani?
18. Bagaimanakah pengurangan risiko boleh menjimatkan masa anda?
19. Bagaimanakah perjanjian luar jangka boleh meningkatkan hasil akhir?
20. Bagaimanakah pendengaran aktif boleh memberi manfaat kepada pihak yang berbeza?
21. Bagaimanakah komunikasi bukan lisan atau bahasa badan orang yang berbeza memindahkan mesej yang berbeza dan bagaimanakah ia boleh disalahtafsirkan?
22. Bagaimanakah hasil akhir berbeza daripada penyelesaian awal yang dicadangkan?

## Kajian Kes: Analisis Pengurangan Risiko

### Projek Pembangunan Ekonomi Biru

Sebuah negara pesisir sedang merancang untuk membangunkan projek akuakultur lestari sebagai sebahagian daripada inisiatif Blue Economy. Projek ini bertujuan untuk menubuhkan ternakan ikan berskala besar di luar pesisir untuk mencapai pelbagai objektif: meningkatkan peluang pekerjaan untuk komuniti tempatan, memastikan keselamatan makanan dengan menyediakan sumber protein yang boleh dipercayai, dan memupuk kelestarian alam sekitar dengan memelihara ekosistem marin. Ladang ikan ini direka bentuk untuk menggunakan teknologi inovatif dan amalan terbaik untuk meminimumkan kesan ekologi sambil memaksimumkan faedah ekonomi. Inisiatif ini sejajar dengan usaha global untuk menggalakkan pembangunan lestari dan memanfaatkan sumber lautan secara bertanggungjawab.

### Tugasan - Lengkapkan jadual di bawah dengan:

- Mengenal pasti sebanyak mungkin risiko yang boleh dikaitkan dengan kajian kes
- Tentukan kategori setiap risiko: Alam Sekitar, Ekonomi, Kawal Selia, Operasi, Iklim, Reputasi atau Geopolitik, dsb.
- Tentukan strategi mitigasi yang boleh dilaksanakan dan kenal pasti jenis strategi ini (mengelak, mengurangkan, memindahkan atau menerima)

Risiko	Kategori Risiko	Strategi Mitigasi	Jenis Strategi


**Jawapan yang dicadangkan:**

<b>Risiko</b>	<b>Kategori Risiko</b>	<b>Strategi Mitigasi</b>	<b>Jenis Strategi</b>
Kepekatan sisa ikan yang berlebihan boleh menyebabkan pencemaran dan kerosakan kepada ekosistem marin di sekelilingnya	Risiko Alam Sekitar	Melaksanakan sistem pengurusan sisa dan memantau ekosistem	Elakkan/ Kurangkan
Ketidakpastian dalam permintaan pasaran dan harga ikan yang turun naik boleh menjejaskan keuntungan	Risiko Ekonomi	Menjalankan kajian pasaran dan insurans penstabilan harga yang selamat	Kurangkan / Pindahkan
Kelewatan dalam mendapatkan permit yang diperlukan dan pematuhan kepada peraturan maritim antarabangsa boleh melambatkan kemajuan projek	Risiko Kawal Selia	Terlibat awal dengan pengawal selia dan pastikan pematuhan sepenuhnya	Elakkan
Kegagalan peralatan, seperti pelanggaran dalam kandang jaring, boleh menyebabkan kehilangan ikan yang ketara	Risiko Operasi	Melabur dalam peralatan tahan lama dan menginsuranskan terhadap kegagalan peralatan	Kurangkan / Pindahkan
Kejadian cuaca ekstrem, seperti taufan, mengancam keselamatan dan jangka hayat infrastruktur	Risiko Iklim	Reka bentuk struktur tahan cuaca dan pastikan terhadap kerosakan	Kurangkan / Pindahkan
Tindak balas orang ramai terhadap bahaya alam sekitar yang dirasakan boleh menjejaskan kredibiliti projek	Risiko Reputasi	Mengekalkan ketelusan dan melibatkan diri dengan komuniti setempat	Kurangkan
Pertikaian mengenai sempadan maritim dengan negara jiran boleh mengganggu operasi	Risiko Geopolitik	Merundingkan perjanjian dan mengekalkan saluran diplomatik	Terima/ Kurangkan

## Kuiz pendek <sup>4</sup>

### 1. Berlembut pada rakyat dan keras pada isu bermakna:

- Temui pilihan yang saling menguntungkan
- Buat konsesi berturut-turut
- Gunakan syarat dan perjanjian luar jangka
- Pisahkan rakyat daripada masalah

### 2. Titik Buta tidak termasuk:

- Asimetri maklumat
- Maklumat tentang cara pihak lain membuat keputusan
- Maklumat yang tidak relevan sekarang tetapi mungkin relevan kemudian
- Keengganan kehilangan

### 3. Penentukuran termasuk:

- Menggunakan dialog untuk mewujudkan kepercayaan
- Meniru tingkah laku rakan anda
- Mencari corak dan perubahan
- Semua di atas

### 4. 4. Perjanjian luar jangka tidak melibatkan:

- Fasal keluar
- Penalti dan Ganjaran
- "Bagaimana jika" tercetus
- Bukti Sosial

### 5. Strategi pengurangan risiko boleh:

- Keluarkan Risiko
- Asingkan Risiko
- Abaikan Risiko
- Pindahkan Risiko

---

<sup>4</sup> **JAWAPAN: Q1** - d. Pisahkan rakyat daripada masalah | **Q2** - d. Keengganan kehilangan | **Q3** – d. Semua di atas | **Q4** - d. Bukti Sosial | **Q5** - c. Abaikan Risiko.

## Rujukan / Sumber tambahan

- Big Think. (2022, October 21). Harvard negotiator explains how to argue | Dan Shapiro [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IDj1OBG5Tpw>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1987). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in Kogan Page. (2020, November 11). Understanding body language when negotiating | Jonathan O'Brien [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=bekmTBO\\_bXI](https://www.youtube.com/watch?v=bekmTBO_bXI)
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond.
- Mehrabian, A. (1971). Silent messages. Wadsworth Publishing.
- Shonk, K. (2024, August 30). 3 Types of conflict and how to address them. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/>
- Staff, P. (2023, May 6). Managing multiparty negotiations. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/freemium/managing-multiparty-negotiations/>
- Staff, P. (2024, January 4). Getting the deal done. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/freemium/getting-the-deal-done/>
- TEDx Talks. (2017, December 11). Finding Confidence in Conflict | Kwame Christian | TEDxDayton [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=F6Zg65eK9XU>
- TEDx Talks. (2019, November 11). How to Lead Tough Conversations | Adar Cohen | TEDXKeene [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LZu16ZaLgIM>
- WIRED. (2021, August 3). Former FBI agent explains how to negotiate | WIRED [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yH5ChB7awcM>

## Modul 5 – Jenis Kerjasama

### Pengenalan

Kerjasama adalah asas untuk mencapai pembangunan lestari, khususnya dalam konteks **Ekonomi Biru**—pendekatan transformatif untuk mengurus sumber marin dan pantai untuk pertumbuhan ekonomi, kesihatan alam sekitar dan rangkuman sosial. Modul ini meneroka pelbagai jenis kerjasama yang penting untuk memupuk kerjasama dalam kalangan pihak berkepentingan merentas sektor, skala dan wilayah yang berbeza. Dengan memahami dan menggunakan model kerjasama ini, pendidik, pengamal dan pembuat keputusan boleh menangani cabaran pelbagai rupa yang dihadapi dengan persekitaran marin hari ini dengan berkesan.

Modul ini menekankan kepentingan membina perkongsian—sama ada antara komuniti tempatan, entiti awam dan swasta, atau organisasi antarabangsa—yang menyelaraskan kepentingan ekonomi dengan pengawasan ekologi. Peserta akan mendalami jenis kerjasama utama, termasuk antara institusi, perkongsian awam-swasta (PPP), dan kerjasama yang dipacu komuniti. Selain itu, modul ini menyetengahkan kajian kes dunia sebenar untuk menggambarkan bagaimana kerjasama strategik boleh membawa kepada hasil yang lestari dalam Ekonomi Biru.

**Matlamat:** Modul ini direka untuk:

1. **Melengkapkan peserta** dengan pemahaman yang menyeluruh tentang pelbagai jenis kerjasama.
2. **Menyediakan strategi yang boleh diambil tindakan** untuk memupuk perkongsian lestari merentas pelbagai peringkat dan konteks.
3. **Menunjukkan aplikasi praktikal** model kerjasama melalui contoh interaktif dan kajian kes.
4. **Menjajarkan rangka kerja kerjasama** dengan Matlamat Pembangunan Lestari (SDG) dan Ekonomi Biru yang lebih luas.

Menjelang akhir modul ini, peserta akan diberi kuasa untuk mencipta, mengekalkan dan meningkatkan usaha kolaboratif, menyumbang kepada daya maju jangka panjang inisiatif Ekonomi Biru.

### Rangka Modul:

#### Pengenalan kepada Kerjasama dan Kepentingannya

- Mentakrifkan kerjasama dan memahami dimensinya (sosial, ekonomi, ekologi).

- Meneroka kepentingannya dalam menyelesaikan masalah, membina kepercayaan dan mencapai matlamat bersama.

### **Jenis Kerjasama Utama**

- Tahap kerjasama: Peribadi, komuniti, kebangsaan, serantau dan antarabangsa.
- Jenis kerjasama: Automatik, tradisional, kontrak, terarah dan spontan.

### **Pelaksanaan Praktikal dan Kajian Kes**

- Contoh dunia nyata kerjasama serantau dan antarabangsa (e.g., Laluan Sutera Maritim, Kesatuan untuk Mediterranean).
- Cabaran dan penyelesaian dalam memupuk perkongsian yang berkesan.

Modul ini penting untuk pendidik universiti dan pengamal Ekonomi Biru yang bertujuan untuk meningkatkan impak mereka melalui kerjasama. Dengan merapatkan pandangan teori dengan strategi yang boleh diambil tindakan, modul ini melengkapkan peserta untuk mengemudi dinamik koperasi yang pelbagai, memacu hasil yang lestari dalam pengurusan sumber marin, perlindungan alam sekitar dan pertumbuhan ekonomi.

### **Hasil pembelajaran utama**

#### **1. Memahami Konsep Kerjasama dalam Ekonomi Biru**

- Mentakrifkan kerjasama dan mengiktiraf kepentingannya dalam memupuk penyelesaian masalah, membina kepercayaan, dan mencapai matlamat bersama dalam konteks sosial, ekonomi dan ekologi.
- Terokai cara kerjasama mengekalkan Ekonomi Biru melalui pengurusan sumber marin yang lestari dan pertumbuhan yang saksama.

#### **2. Mengenalpasti Tahap dan Jenis Kerjasama**

- Terangkan tahap utama kerjasama—peribadi, komuniti, kebangsaan, serantau dan antarabangsa—dan aplikasinya dalam pelbagai konteks.
- Bezakan antara lima jenis kerjasama (automatik, tradisional, kontrak, terarah, spontan) dan analisa kaitannya dalam usaha kolaboratif.

#### **3. Meneroka Kajian Kes dalam Kerjasama Antarabangsa untuk Ekonomi Biru**

- Periksa contoh dunia nyata kerjasama antarabangsa dan rentas sempadan, seperti Laluan Sutera Maritim, Kesatuan untuk Mediterranean dan wilayah Lautan Hindi Barat.

- Kenal pasti pemacu dan mekanisme utama untuk kerjasama yang berkesan dalam pengurusan sumber marin, perlindungan alam sekitar dan pembangunan ekonomi.

#### **4. Menganalisis Peranan Kerjasama Rentas Sempadan**

- Menilai kepentingan kerjasama rentas sempadan dalam menyelesaikan cabaran bersama seperti kemerosotan alam sekitar, kekurangan air dan jurang ekonomi antara negara jiran.
- Mengiktiraf faedah tadbir urus kolaboratif dan penggunaan sumber yang cekap untuk pertumbuhan ekonomi biru yang lestari.

#### **5. Mengintegrasikan Strategi dan Pendekatan Kerjasama**

- Menilai kepentingan menggabungkan jenis kerjasama dan strategi yang berbeza untuk menangani cabaran kompleks dengan berkesan.
- Fahami bagaimana gabungan perjanjian kontrak, kepimpinan terarah dan kerjasama antarabangsa meningkatkan kebolehsesuaian dan kejayaan inisiatif koperasi.

#### **6. Menggalakkan Pembangunan Lestari melalui Kerjasama Serantau dan Antarabangsa**

- Ketahui cara kerjasama serantau dan antarabangsa boleh melindungi ekosistem marin, meningkatkan prestasi ekonomi dan memajukan matlamat pembangunan lestari.
- Gunakan pandangan daripada kajian kes untuk mereka bentuk dan melaksanakan rangka kerja koperasi yang memupuk kelestarian alam sekitar dan ekonomi jangka panjang.

### **Garis panduan untuk jurulatih**

- Tekankan contoh dunia sebenar dan kajian kes untuk menggambarkan model kerjasama.
- Gunakan kaedah interaktif (cth., main peranan, perbincangan kumpulan) untuk melibatkan peserta.
- Galakkan dialog terbuka tentang cabaran dan penyelesaian yang berpotensi dalam membentuk perkongsian.
- Memberi penerangan yang jelas tentang konsep teori dan aplikasi praktikalnya.
- Sesuaikan penyampaian kandungan mengikut konteks dan keperluan khusus institusi peserta.



## Unit 1 – Pengenalan kepada Kerjasama dan Kepentingannya dalam Ekonomi Biru

**Kerjasama** boleh ditakrifkan sebagai tindakan atau proses bekerjasama untuk mencapai matlamat bersama atau faedah bersama. Ia melibatkan individu atau kumpulan yang terlibat dalam tindakan bersama yang bermanfaat kepada semua pihak yang terlibat. Kerjasama merangkumi pelbagai dimensi, termasuk aspek sosial, ekonomi, dan ekologi (Drew, 2023). Kerjasama yang berjaya bermula dengan saling menghormati, ketelusan, dan komitmen bersama untuk mencapai objektif bersama. Walaupun selalunya jangka pendek, kerjasama adalah penting untuk menangani cabaran segera dan meletakkan asas untuk perkongsian jangka panjang.

Kepentingan kerjasama terletak pada keupayaannya untuk menangani masalah yang kompleks melalui penyepaduan pelbagai perspektif dan kemahiran. Apabila individu atau organisasi bekerjasama, mereka boleh memupuk penyelesaian yang inovatif, membina kepercayaan dan mengukuhkan hubungan dari semasa ke semasa. Pendekatan kerjasama amat penting dalam menangani cabaran yang dihadapi oleh kumpulan, komuniti dan sektor semasa mereka berusaha ke arah penyelesaian yang lestari dan matlamat bersama. Selain itu, kerjasama adalah penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan individu dan organisasi, kerana ia timbul daripada pengiktirafan kepentingan bersama.

**Ekonomi Biru** mewakili rangka kerja transformatif untuk mengurus sumber lautan secara lestari sambil menggalakkan pertumbuhan ekonomi. Memandangkan ekosistem marin menjadi semakin penting kepada pelbagai industri, strategi kerjasama yang berkesan adalah penting untuk memastikan aktiviti ini kekal lestari dan saksama (Hatziyanni, 2022).

## Unit 2 – Jenis Kerjasama Utama

Kerjasama boleh difahami melalui tiga peringkat utama: peribadi, komuniti, kebangsaan, serantau dan antarabangsa. **Kerjasama peribadi** berlaku dalam interaksi seharian, seperti individu bekerja bersama dalam tugas atau hidup harmoni walaupun berbeza. **Kerjasama komuniti** melibatkan usaha kolaboratif dalam konteks setempat, seperti berkongsi sumber, menyelesaikan konflik atau menyokong matlamat kolektif yang memberi manfaat kepada keseluruhan kumpulan. **Kerjasama nasional** untuk faedah bersama dalam ekonomi biru melibatkan tindakan dan perkongsian yang diselaraskan antara negara untuk memanfaatkan dan mengurus sumber laut dan marin secara lestari sambil menangani cabaran dan peluang bersama. **Kerjasama serantau** untuk faedah bersama dalam ekonomi biru melibatkan kerjasama antara negara jiran, organisasi dan pihak berkepentingan untuk memanfaatkan dan mengurus sumber marin dan pantai secara lestari. Kerjasama ini memberi tumpuan kepada

memaksimumkan faedah bersama sambil meminimumkan konflik dan kemerosotan ekologi. Pada skala yang lebih luas, **kerjasama antarabangsa** memberi tumpuan kepada perkongsian antara negara untuk menangani cabaran global seperti pembangunan ekonomi, pengaman dan pertukaran budaya, seperti yang dilihat dalam organisasi seperti Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu atau Kesatuan Afrika. Setiap peringkat menonjolkan kepentingan perpaduan, saling hormat-menghormati, dan matlamat bersama dalam memupuk keharmonian dan kemajuan (Federal Ministry of Education, 2021).

Kerjasama boleh dikategorikan kepada jenis yang berbeza berdasarkan bagaimana dan mengapa individu atau kumpulan bekerjasama. Jenis ini—**automatik, tradisional, berkontrak, terarah** dan **spontan**—menawarkan cerapan tentang pelbagai dinamik usaha kerjasama:

1. **Kerjasama Automatik:** Ini berlaku secara semula jadi dan naluri, selalunya berpunca daripada keperluan biologi atau kelangsungan hidup, seperti ahli keluarga yang menyokong satu sama lain.
2. **Kerjasama Tradisional:** Dibina berdasarkan adat resam dan amalan budaya yang telah lama wujud, jenis ini dikekalkan melalui nilai bersama dan norma kolektif dalam sesebuah komuniti.
3. **Kerjasama Kontrak:** Berdasarkan perjanjian, jenis ini melibatkan individu atau kumpulan yang bekerja bersama-sama dengan peranan dan kewajipan yang jelas, seperti dalam perkongsian perniagaan.
4. **Kerjasama Terarah:** Berlaku apabila pemimpin atau pihak berkuasa membimbing usaha kolektif, memastikan matlamat dicapai dengan cekap, seperti dalam organisasi berstruktur.
5. **Kerjasama Spontan:** Timbul secara tidak formal dan tanpa perancangan awal, selalunya sebagai tindak balas kepada keperluan atau krisis segera, seperti orang yang membantu antara satu sama lain semasa bencana alam.

Setiap jenis mencerminkan kepelbagaian cara manusia bekerjasama, menekankan kebolehsuaian dan keperluan kerjasama dalam pelbagai konteks (Encyclopedia.com, n.d.).

Kerjasama melibatkan pelbagai pihak berkepentingan yang berkumpul untuk menangani matlamat bersama. Pihak berkepentingan ini boleh termasuk kerajaan, entiti swasta, institusi akademik, pertubuhan bukan kerajaan (NGO) dan komuniti tempatan. **Kerjasama antara institusi**, berlaku antara organisasi atau entiti dengan mandat dan perkongsian yang serupa atau saling melengkapi boleh termasuk universiti, institusi penyelidikan, jabatan kerajaan atau organisasi antarabangsa untuk menangani cabaran kompleks yang memerlukan kepakaran dan sumber yang dikongsi (Prud'homme-Généreux, n.d.). **Perkongsian awam-swasta** (PPP) menghimpunkan entiti kerajaan dan organisasi

sektor swasta untuk mencipta penyelesaian yang inovatif dan lestari (Team, 2024). **Kerjasama yang didorong oleh komuniti** mengutamakan penglibatan dan pemeraksanaan akar umbi, di mana komuniti tempatan menerajui dalam mengenal pasti masalah dan melaksanakan penyelesaian, selalunya disokong oleh NGO atau pihak berkepentingan lain (Western Australian Community Impact Hub, n.d.). Setiap jenis kerjasama mencerminkan dinamik unik, kekuatan dan sumbangan kumpulan ini, menggambarkan pelbagai cara kerjasama boleh mencapai objektif bersama. Walau bagaimanapun, memupuk perkongsian yang berkesan boleh menjadi mencabar kerana perbezaan keutamaan, sumber dan gaya komunikasi di kalangan pihak berkepentingan; penyelesaian seperti penetapan matlamat yang telus, rangka kerja tadbir urus yang teguh dan pembinaan kapasiti yang berterusan adalah penting untuk memastikan kejayaan kerjasama.

Gabungan pelbagai jenis dan strategi kerjasama adalah penting untuk menangani cabaran yang kompleks dan mencapai matlamat bersama dengan berkesan. Dengan menyepadukan pendekatan seperti **kerjasama antarabangsa, perjanjian kontrak, dan kepimpinan terarah**, kerjasama menjadi lebih dinamik dan boleh disesuaikan. Sinergi ini membolehkan pengumpulan sumber, memanfaatkan pelbagai kepakaran, dan penjajaran usaha merentasi pelbagai peringkat. Rangka kerja komprehensif sedemikian memastikan bahawa inisiatif dapat menangani kedua-dua keperluan segera dan objektif jangka panjang, memupuk penyelesaian yang lestari dan perkongsian yang lebih kukuh dalam dunia yang saling berkaitan (Kvallestad et al., 2021).

### Unit 3 – Kerjasama Kajian Kes dalam Ekonomi Biru

#### 1. Inisiatif Laluan Sutera Maritim

Usaha kerjasama antara China dan negara-negara di sepanjang Laluan Sutera Maritim menyerlahkan peranan kerjasama antarabangsa dalam membangunkan Ekonomi Biru. Bidang utama untuk kerjasama termasuk sumber tenaga, industri marin, teknologi dan keselamatan alam sekitar. Pendekatan yang diterajui pasaran ini mengintegrasikan strategi darat dan laut serta melibatkan penyelarasan antara kerajaan untuk mengimbangi kepentingan dan meningkatkan kelestarian (Chen & Han, 2016).

#### 2. Kesatuan untuk Mediterranean (*The Union for the Mediterranean*) (UfM)

UfM memberi tumpuan kepada kerjasama serantau untuk menangani kekurangan air, kemerosotan alam sekitar dan pembangunan lestari. Dengan menyatukan negara anggota, ia memudahkan usaha bersama untuk melindungi Laut Mediterranean, mengurus sumber air dan menggalakkan amalan Ekonomi hijau dan Biru (UfM, n.d.).

### **3. Kerjasama Serantau Lautan Hindi Barat**

Kerjasama antara sepuluh negara di rantau Lautan Hindi Barat menunjukkan kepentingan menangani cabaran marin bersama seperti tumpahan minyak dan pengurusan sumber. Kerjasama ini menekankan keperluan untuk strategi serantau untuk memastikan perlindungan alam sekitar dan pertumbuhan ekonomi yang lestari (Exposure, 2024).

### **4. Kerjasama Rentas Sempadan di Pasifik Tenggara**

Kerjasama rentas sempadan memupuk perkongsian antara negara jiran untuk menyelesaikan cabaran alam sekitar, sosial dan kewangan yang dikongsi bersama. Ia membolehkan penggunaan sumber yang cekap, tadbir urus kolaboratif, dan pelaksanaan inisiatif Ekonomi Biru yang mengimbangi pertumbuhan ekonomi dengan kelestarian (Wuwung et al., 2022; MSP Global, n.d.)

### **5. Kemudahan RegenAqua**

Kemudahan RegenAqua, kerjasama antara Pacific Bio dan Burdekin Shire Council, menandakan pelaksanaan komersial teknologi makroalgal RegenAqua. Penyelesaian canggih ini menangani pencemaran nutrien dengan menggunakan rumpai laut dan rumput sungai endemik (makroalga) untuk membuang bahan pencemar berbahaya seperti nitrogen daripada air sisa dan mewakili pendekatan yang lestari, kos efektif dan neutral karbon untuk meningkatkan kualiti air. Kerjasama ini mengintegrasikan penyelidikan akademik dari James Cook University, di mana teknologi itu dibangunkan selama sedekad, dengan aplikasi praktikal oleh kerajaan tempatan dan industri (Blue Economy CRC-Co Ltd, n.d.).

### **6. Program pecutan Nilai BioBiru:**

Program oleh Yayasan Oceano Azul dan Yayasan Calouste Gulbenkian, menyokong pemula dalam bioteknologi biru dan sumber marin. Pecutan ini memupuk inovasi dengan menghubungkan usahawan dengan pelabur dan pakar industri, mempromosikan amalan lautan yang lestari (IPBN, n.d.).

### **7. Sparos**

Sebuah syarikat yang mengkhusus dalam pemakanan akuakultur, diwujudkan sebagai permulaan Pusat Sains Marin (CCMAR) di Universiti Algarve dan pihak berkepentingan industri. Sparos merapatkan jurang antara akademia dan industri, memfokuskan pada penyelidikan dan pembangunan dalam aquafeeds (SPAROS, n.d.).

## Aktiviti interaktif

### Senario untuk mengenal pasti Jenis Kerjasama Yang Diperlukan:

Senario ini menekankan keperluan untuk menggabungkan pelbagai jenis kerjasama untuk menangani cabaran unik dan memupuk pembangunan lestari Ekonomi Biru.

#### 1. Senario 1: Kawasan Perlindungan Laut (MPA) Serantau

Dalam usaha untuk melindungi biodiversiti dan mengurus sumber marin secara lestari, negara yang bersempadan dengan ekosistem marin yang dikongsi bekerjasama untuk mewujudkan rangkaian Kawasan Perlindungan Marin (MPAs).

##### Jenis Kerjasama Diperlukan:

- **Kerjasama Kontrak:** Negara menandatangani perjanjian rasmi yang menentukan peranan, tanggungjawab, dan mekanisme penguatkuasaan untuk perlindungan sumber.
- **Kerjasama Antarabangsa:** Perkongsian antara negara memudahkan perkongsian sumber, penjajaran dasar, dan pemantauan usaha pemuliharaan.
- **Kerjasama Terarah:** Sebuah badan antarabangsa terkemuka menyelia pelaksanaan, memastikan semua negara mematuhi protokol yang dipersetujui.

#### 2. Senario 2: Projek Akuakultur Komuniti Pantai

Komuniti pantai memulakan projek akuakultur yang lestari untuk meningkatkan pendapatan dan memastikan perlindungan ekosistem marin.

##### Jenis Kerjasama Diperlukan:

- **Kerjasama Tradisional:** Masyarakat menerapkan amalan pengurusan sumber yang telah lama wujud dan dikongsi, memupuk rasa perpaduan dan kesinambungan budaya.
- **Kerjasama Terarah:** Agensi kerajaan atau NGO menyediakan bimbingan, latihan teknikal dan sumber untuk memastikan kejayaan projek.
- **Kerjasama Spontan:** Ahli komuniti bertindak balas secara kolaboratif kepada cabaran, seperti perubahan persekitaran yang tidak dijangka atau kekurangan sumber, dengan mengumpulkan sumber dan idea secara tidak formal.

## Kuiz Pendek<sup>5</sup>

1. **Kenal pasti dua jenis kerjasama yang paling penting untuk melaksanakan inisiatif Kawasan Perlindungan Marin (MPA) serantau dan terangkan mengapa ia penting.**

---

---

---

2. **Apakah fokus utama kerjasama?**

- Memperluaskan keupayaan individu untuk kepentingan peribadi
- Bekerjasama untuk mencapai matlamat bersama atau manfaat bersama
- Menggalakkan persaingan dalam kalangan kumpulan untuk memastikan kemajuan
- Memastikan setiap individu bekerja secara bebas daripada kecekapan

3. **Dalam projek akuakultur berasaskan komuniti, jenis kerjasama yang manakah bergantung pada amalan perkongsian sumber tradisional, dan bagaimana ia menyumbang kepada kejayaan projek?**

- Kerjasama Spontan
- Kerjasama Terarah
- Kerjasama Tradisional
- Kerjasama Kontrak

4. **Apakah dua cabaran yang biasa dihadapi dalam memupuk kerjasama dalam Ekonomi Biru, dan bagaimana ia boleh ditangani?**

---

---

<sup>5</sup> **JAWAPAN: Q1- Contoh Jawapan Ringkas:** [1] Kerjasama Kontrak: Memastikan perjanjian rasmi antara negara untuk menentukan peranan, tanggungjawab, dan mekanisme penguatkuasaan untuk perlindungan marin. [2] Kerjasama Antarabangsa: Memudahkan perkongsian, perkongsian sumber dan tindakan kolektif untuk menangani cabaran marin rentas sempadan | **Q2 - b.** Bekerjasama untuk mencapai matlamat bersama atau manfaat bersama | **Q3 - c.** Kerjasama Tradisional [Kerjasama tradisional menyumbang dengan memupuk perpaduan, memelihara amalan budaya, dan memastikan pengurusan sumber yang mampan berdasarkan nilai bersama.] | **Q4 - Contoh Jawapan Ringkas:** [1] Cabaran 1: Mengimbangi pertumbuhan ekonomi dengan kelestarian alam sekitar. Diatasi oleh: Menggalakkan ketelusan dan perkongsian membuat keputusan untuk menyelaraskan matlamat. [2] Cabaran 2: Ketaksamaan dalam akses sumber dan faedah di kalangan pihak berkepentingan. Ditangani oleh: Mewujudkan rangka kerja yang saksama untuk penyertaan dan perkongsian faedah. | **Q5 - A = 3, B = 2, C = 1, D = 4.**

**5. Padankan jenis kerjasama dengan senario mereka:**

A. Kerjasama Antarabangsa	1. Perjanjian rasmi antara negara untuk mengawal selia penangkapan ikan di kawasan marin yang dikongsi.
B. Kerjasama Spontan	2. Ahli komuniti mengumpulkan sumber semasa tindak balas kecemasan terhadap ribut.
C. Kerjasama Kontrak	3. Negara bekerjasama untuk menangani perubahan iklim dan melindungi ekosistem marin yang dikongsi.
D. Kerjasama Tradisional	4. Sebuah kampung menghidupkan semula amalan budaya untuk pengurusan sumber yang lestari.



## Rujukan

- Chen, M., & Han, L. (2016). Driving factors, areas of cooperation and mechanisms for international cooperation in the blue economy of the 21st-century maritime Silk road. *Strategic Study of Chinese Academy of Engineering*, 18(2), 98-104.
- Cooperation | Encyclopedia.com. (n.d.). <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/sociology-and-social-reform/sociology-general-terms-and-concepts/cooperation#A>
- Drew, C. (2023) 35 cooperation examples, Helpful Professor. Available at: <https://helpfulprofessor.com/cooperation-examples/> (Accessed: 26 November 2024).
- Exposure. (2024) *Regional collaboration for a sustainable Blue Economy*. Retrieved from: <https://news.iwlearn.net/regional-collaboration-for-a-sustainable-blue-economy>
- Federal Ministry of Education. (2021, August 10). *JSS1-Civic Education-Cooperation* [Video]. Vimeo. <https://vimeo.com/585415931> (Accessed: 10 December 2024).
- Hatziyanni, E. & DG MARE, European Commission. (2022, November 15). *Regional cooperation for a sustainable blue economy, in the concept of smart specialization* [Slide show]. iWATERMAP Interreg EU High Level Event, Brussels, Belgium. [https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1668708253.pdf](https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1668708253.pdf)
- IPBN (n.d.). *Case Studies in the Blue Economy Aquaculture, Marine Data, and Blue Accelerators*. Retrieved from: <https://www.ireland-portugal.com/sustainability-news/case-studies-in-the-blue-economy/> (Accessed: 10 December 2024).
- Kvellestad, Randi & Stana, Ingeborg & Vatn, Gunhild. (2021). Working Together: Cooperation or Collaboration?. *FormAkademisk - forskningstidsskrift for design og designdidaktikk*. 14. 10.7577/formakademisk.4648.
- MSPGLOBAL2030. (n.d.) *Pilot project: Southeast Pacific*. Retrieved from: <https://www.mspglobal2030.org/msp-global/pilot-project-southeast-pacific/> (Accessed: 10 December 2024).
- Prud'homme-Généreux, A. (n.d.). *Inter-Institutional collaborations*. Pressbooks. <https://opentextbc.ca/bcmicrocredential/chapter/inter-institutional-collaborations/>
- Scott, J. W. (2004). Cross-border Governance in the Baltic Sea Region. In *New borders for a changing Europe* (pp. 136-154). Routledge.



- SPAROS. (n.d.). *Home | SPAROS I&D | NUTRITION IN AQUACULTURE*. Retrieved from: <https://www.sparos.pt/> (Accessed: 10 December 2024).
- Team, I. (2024, June 6). *Public-Private Partnerships (PPPs): definition, how they work, and examples*. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp> (Accessed: 12 December 2024).
- Tverdostup, M., Paas, T., & Chebotareva, M. (2022). What Can Support Cross-Border Cooperation in the Blue Economy? Lessons from Blue Sector Performance Analysis in Estonia and Finland. *Sustainability*, 14(3), 1817.
- UfM. (n.d.) *Water, Environment and Blue Economy*. Retrieved from: <https://ufmsecretariat.org/what-we-do/water-environment/> (Accessed: 10 December 2024).
- Western Australian Community Impact Hub (n.d.). *Community collaboration – the glue that makes change sticky*. Retrieved from: <https://communityimpacthub.wa.gov.au/learn-from-others/insights/101-community-collaboration-the-glue-that-makes-change-sticky/> (Accessed: 12 December 2024).
- Wuwung, L., Croft, F., Benzaken, D., Azmi, K., Goodman, C., Rambourg, C., & Voyer, M. (2022). Global blue economy governance – A methodological approach to investigating blue economy implementation. *Frontiers in Marine Science*, 9.

## Sumber tambahan

- Blue Economy CRC-Co Ltd (n.d.). *Case Study: Introducing nature-based, feed-free aquaculture to NSW Sth Coast | Blue Economy CRC. Blue Economy Cooperative Research Centre*. Retrieved from: <https://blueeconomycrc.com.au/case-study-regen-aqua-nsw/> (Accessed: 10 December 2024).
- Hatziyanni, E. (2023). *Smart Specialisation for a Sustainable Blue Economy, through cooperation*. Retrieved from: <https://innovative-sustainable-economy.interreg-euro-med.eu/wp-content/uploads/sites/2/eleni-hatziyanni.pdf> (Accessed: 10 December 2024).
- JPI Oceans (n.d.). Sustainable Blue Economy Partnership's first joint transnational call. Retrieved from: <https://www.jpi-oceans.eu/en/sustainable-blue-economy-partnerships-first-joint-transnational-call> (Accessed: 10 December 2024).
- Koenigstein, S., Hentschel, L. H., Heel, L. C., & Drinkorn, C. (2020). A game-based education approach for sustainable ocean development. *ICES Journal of Marine Science*, 77(5), 1629-1638.

One Ocean Learn (n.d.). *Understanding the blue economy*. Retrieved from: <https://www.oneoceanlearn.org/learning-pathways/understanding-the-blue-economy-meanings-implications-and-opportunities/> (Accessed: 10 December 2024).

Sustainable Blue Economy Partnership (n.d.) *The Sustainable Blue Economy Partnership*. Retrieved from: <https://www.bluepartnership.eu/> (Accessed: 10 December 2024).

YSEALI Blue Economy (n.d). *YSEALI Blue Economy - YSEALI Blue Economy 2025*. Retrieved from: <https://yseali-blueeconomy.org/> (Accessed: 10 December 2024).

Sroka, Włodzimierz. (2012). COOPERATIVE STRATEGIES AND THEIR BENEFITS – THEORY VS. RESEARCH RESULTS WŁODZIMIERZ SROKA. *Slovak Scientific Journal Management: Science and Education*. 1. 44-48.



## Modul 6 - Perancangan Tindakan

### Pengenalan

Dalam modul 6 program pembinaan kapasiti untuk kakitangan IPT dalam membangunkan dan mengekalkan kerjasama dengan pihak berkepentingan, pendekatan perancangan tindakan akan diperkenalkan bersama-sama dengan elemen utama dan langkah pembangunan dan pelaksanaannya. Di samping itu, akan terdapat rujukan kepada kepentingan perancangan tindakan, menonjolkan pelbagai faedah mengikuti kaedah ini di samping membentangkan cabaran yang mungkin muncul dalam melaksanakan pelan tindakan dan bagaimana kita boleh mengatasinya.

Perancangan tindakan ialah proses berstruktur yang menterjemahkan matlamat atau strategi kepada langkah praktikal dan boleh diambil tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Ia berfungsi sebagai peta jalan, menggariskan apa yang perlu dilakukan, bila ia perlu dilakukan, siapa yang bertanggungjawab untuk setiap tugas, dan sumber yang diperlukan (Wasike, 2024). Perancangan tindakan ialah alat penting untuk membangunkan dan mengekalkan rangka kerja kerjasama yang berkesan kerana ia boleh membantu menentukan objektif yang perlu dicapai dalam jangka masa tertentu tetapi juga mengumpul idea dan memutuskan langkah yang perlu diambil untuk mencapai matlamat utama (Involve, n.d.).

Perancangan tindakan mempunyai pelbagai faedah seperti membawa profesional bersama dan membenarkan kerjasama yang berkesan, menilai kemungkinan kelemahan atau ancaman dalam mencapai matlamat, membangunkan pelan kontingensi dan memecahkan matlamat kepada proses yang lebih boleh dicapai dan terperinci (Involve, n.d.).

Dengan penekanan untuk mewujudkan rangka kerja kerjasama dengan rakan kongsi atau pihak berkepentingan, membina rangkaian yang berjaya boleh diperkukuh melalui pelbagai kaedah dan alat yang akan mewujudkan ikatan ini dan membolehkan kerjasama yang lebih baik. Perancangan tindakan adalah satu cara untuk melakukannya dan ia merupakan kaedah yang boleh digunakan untuk menjadikan pelaksanaan tersusun dan kerja berpasukan lebih kukuh.

Jadi, mengapa perancangan tindakan penting dan mengapa kita perlu meluangkan masa untuk mencipta pelan tindakan? Pertama, perancangan tindakan boleh mewujudkan kejelasan dan tumpuan dalam kerja kami kerana ia memberikan visi yang jelas tentang perkara yang perlu dilakukan dan mengelakkan kekaburan. Kaedah ini juga boleh membantu untuk kerjasama yang lebih baik yang membolehkan peranan yang ditakrifkan dengan jelas yang membantu ahli pasukan bekerja bersama dengan cekap tanpa pertindihan atau jurang. (Involve, n.d.). Dengan pelan tindakan kita juga boleh memastikan

penggunaan sumber yang cekap dengan mengagihkannya secara bijak dan mengelakkan pembaziran yang memperakui bahawa keutamaan dipenuhi. Kebolehsuaian adalah satu lagi aspek perancangan tindakan kerana melalui pemantauan kemajuan, pasukan boleh mengenal pasti cabaran lebih awal dan menyesuaikan rancangan dengan sewajarnya. Akhir sekali, pelan tindakan boleh merapatkan jurang antara niat dan pelaksanaan, memastikan strategi diterjemahkan kepada hasil yang ketara. Ringkasnya, perancangan tindakan ialah alat yang boleh membantu meringkaskan idea kita, memastikan matlamat kita dicapai dalam tempoh masa tertentu (Involve, n.d.).

Dalam modul ini, kami akan mewujudkan komponen utama untuk membangunkan pelan tindakan yang berjaya dan melihat bagaimana untuk melaksanakan pelan tindakan apabila ia telah dimuktamadkan bersama-sama dengan cabaran yang mungkin timbul.

## Hasil pembelajaran utama

Pada akhir modul ini, peserta seharusnya dapat:

- Memahami kepentingan perancangan tindakan dalam mencapai matlamat strategik.
- Ketahui komponen utama pelan tindakan yang berkesan.
- Membangunkan kemahiran praktikal untuk mencipta, melaksana dan memantau pelan tindakan.
- Kenal pasti halangan dan penyelesaian yang berpotensi untuk melaksanakan pelan tindakan yang berjaya.

## Garis panduan untuk jurulatih

Untuk memastikan pengalaman pembelajaran yang berjaya, jurulatih hendaklah:

- Sokong pelatih untuk memahami faedah perancangan tindakan dan berkongsi pengalaman dan pemikiran mereka sendiri tentang kaedah ini melalui perbincangan yang difasilitasi
  - Mungkin mereka pernah menggunakan perancangan tindakan sebelum ini dalam kerja mereka?
  - Jika mereka ada, apakah faedah dan apakah kelemahan yang mereka perhatikan?
- Menggambarkan aplikasi praktikal perancangan tindakan melalui aktiviti kumpulan interaktif dan contoh kehidupan sebenar
  - Bagaimanakah perancangan tindakan boleh digunakan dalam bidang kerja mereka?
  - Cari contoh pelan tindakan yang baik dan buruk
- Tekankan kemahiran utama yang diperlukan untuk perancangan tindakan yang berkesan

- Apakah kemahiran yang penting ada dalam satu pasukan untuk membangunkan dan melaksanakan pelan tindakan dengan jayanya?
- Apakah cabaran yang boleh timbul dalam perancangan tindakan?

## Unit 1 – Membangunkan Pelan Tindakan

Matlamat mungkin sukar dicapai dan selalunya mengecewakan untuk memikirkan cara untuk mencapainya. Cara paling pasti untuk mencapai matlamat yang ditetapkan ialah dengan melengkapkan semua langkah yang diperlukan untuk mencapainya dan cara terbaik untuk melakukannya adalah melalui pembangunan pelan tindakan (Canva Team, 2024).

Perancangan tindakan boleh diformat dan disusun dalam pelbagai cara dan jika anda membuat carian Google untuk istilah "pelan tindakan", banyak templat boleh didapati dengan struktur dan reka letak yang berbeza-beza. Walau bagaimanapun, apabila memikirkan untuk membangunkan pelan tindakan yang akan menjadi kaedah yang berguna untuk memantau kerja kami dan membantu kami mencapai objektif kami, terdapat beberapa elemen utama yang boleh membantu dalam pembangunan pelan tindakan yang tersusun dengan baik.

Elemen utama perancangan tindakan yang berjaya mengikuti (Boogard, 2024; OLCreat: CREATE\_1 Modul 5: Modul 5 - Hak Kanak-kanak: Perancangan, Pemantauan dan Penilaian | OLCreat, n.d.; Sample Gantt Chart Project, 2024; Wasike, 2024):

### 1. Objektif Jelas

Langkah pertama ini akan menetapkan adegan untuk keseluruhan pelan tindakan dan merupakan asas untuk perancangan tindakan yang berjaya. Adalah penting untuk diingat untuk menjadi sespesifik yang anda boleh kerana matlamat seperti "menghasilkan produk berkualiti tinggi" atau "meningkatkan keuntungan" adalah umum, selalunya tidak realistik dan sukar untuk dipersempit yang akan menjadikannya lebih mencabar untuk membangunkan titik tindakan tertentu. Teknik yang baik untuk diikuti ialah matlamat SMART yang merupakan singkatan kepada matlamat Spesifik, Boleh Diukur, Boleh Dicapai, Realistik dan Menepati Masa. Inilah yang anda inginkan matlamat anda, dan kaedah SMART boleh meningkatkan peluang untuk mencapai matlamat anda kerana ia memastikan objektif anda boleh dicapai (Boogaard, 2024). Dengan kaedah ini kita boleh mempunyai sasaran fokus untuk langkah pelan tindakan berikut.

### 2. Tugas dan Aktiviti

Selepas menyelaraskan objektif anda dengan matlamat strategik, anda perlu mengenal pasti tugas dan pencapaian dengan memecahkan objektif kepada tindakan yang boleh diurus. Di sini, setiap objektif dipecahkan kepada tugas yang lebih kecil dan lebih terurus yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan secara keseluruhan. Objektif dan matlamat yang jelas yang ditetapkan pada permulaan pelan tindakan kini kelihatan lebih boleh dicapai. Fikirkan menggunakan alatan seperti Carta Gantt yang merupakan carta bar mendatar yang digunakan untuk mewakili projek secara visual dari semasa ke semasa termasuk garis masa, status dan profesional yang bertanggungjawab untuk setiap tugas yang terlibat (Sample Gantt Chart Project, 2024).

### **3. Garis masa**

Mempunyai tarikh akhir untuk setiap tugas atau aktiviti akan memastikan perkara itu dilakukan tepat pada masanya yang membolehkan kemajuan dan keutamaan yang mantap. Pastikan anda memasukkan tarikh mula dan tamat untuk setiap tugas kerana ini akan memudahkan anda untuk terus berada di landasan yang betul dan mengikuti kelewatan dan sebarang kemungkinan halangan yang mungkin timbul.

### **4. Peranan dan Tanggungjawab**

Setelah membahagikan projek kepada tugas dan aktiviti yang lebih kecil, anda kini boleh menugaskannya kepada profesional atau kumpulan tertentu dalam pasukan anda. Ini akan memastikan bahawa kepakaran yang betul digunakan untuk aktiviti yang diperlukan sambil memastikan profesional bertanggungjawab untuk tugas dan tanggungjawab mereka.

### **5. Sumber**

Kenal pasti sumber manusia, kewangan dan bahan/peralatan yang diperlukan untuk kejayaan dan kos efektif pelaksanaan tugas. Mempertimbangkan dan mengatur keperluan sumber sebelum pelaksanaan bermula boleh membolehkan peruntukan tenaga kerja, belanjawan dan peralatan yang lebih baik yang juga akan membantu mengelakkan perbelanjaan berlebihan yang tidak perlu.

### **6. Pemantauan dan Penilaian**

Berfikir ke hadapan dengan menyediakan mekanisme untuk menjejak kemajuan, mengukur kejayaan dan melaraskan garis masa dan aktiviti. Pelan tindakan sedang dibangunkan sebelum pelaksanaan bermula tetapi kemungkinan perubahan atau kelewatan yang diperlukan adalah tinggi. Bersedia dan boleh menyesuaikan diri boleh membolehkan membuat keputusan yang berkesan dan tindak balas pantas terhadap cabaran yang akan memenuhi kelancaran projek.

Jika elemen-elemen di atas berjaya diguna pakai dalam pembangunan pelan tindakan, kita boleh memastikan bahawa objektif kita akan berjaya dicapai. Perancangan tindakan boleh membawa profesional bersama untuk bertukar-tukar idea, bergabung tenaga dan menetapkan jangkaan dan tanggungjawab yang akan menjadi penting untuk membangunkan dan membantu kerjasama yang kuat (*OLCreate: CREATE\_1 Module 5: Module 5 - Children's Rights: Planning, Monitoring and Evaluation / OLCreate, n.d.*). Ia adalah kaedah mudah untuk idea yang rumit.

## Unit 2 – Melaksanakan Pelan Tindakan

Membangunkan pelan tindakan adalah langkah pertama pelaksanaan yang berjaya dan seperti yang dibincangkan sebelum ini mempunyai banyak faedah. Katakan kami telah membangunkan pelan tindakan yang berkesan termasuk elemen utama yang diperlukan dan telah berkongsi dengan rakan sekerja kami yang terlibat dalam pelaksanaan projek. Apa yang berlaku seterusnya?

Memandangkan pelan tindakan telah lengkap dan anda bersedia untuk melaksanakan semua langkah yang telah anda kenal pasti, adalah penting untuk diingat bahawa pemantauan dan penilaian kemajuan anda adalah sama pentingnya (Canva Team, 2024). Perancangan tindakan ialah proses dinamik yang boleh dilaraskan dan disunting apabila dan jika perlu, jadi menentukan langkah yang akan anda ambil untuk pemantauan kemajuan seperti pelaporan dalaman atau mengadakan mesyuarat tetap adalah penting (Herrity, 2024). Refleksi adalah sangat penting, dan anda perlu memerhatikan apa yang berjalan dengan baik, apa yang perlu diperbaiki dan menilai sebarang halangan yang mungkin timbul (Reynolds, 2024).

Strategi yang baik untuk diikuti dalam pelaksanaan pelan tindakan anda ialah menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) sebelum anda memulakan pelaksanaan. KPI boleh mengukur sejauh mana keberkesanan anda mencapai objektif dan matlamat anda serta membolehkan anda menilai kejayaan aktiviti tertentu (Undru, 2024). KPI boleh berbentuk kuantitatif yang merupakan ukuran berangka seperti output pengeluaran dan hasil atau kualitatif yang mengukur aspek tidak ketara yang tidak mudah diukur seperti kepuasan benefisiari dan paling kerap diukur melalui soal selidik atau temu bual.

Cabaran yang boleh timbul semasa pelaksanaan mungkin membawa kepada keperluan untuk melaraskan pelan tindakan dengan mengenal pasti dan menangani penyelewengan. Anda perlu bersedia untuk membuat penyesuaian dan pengeditan yang boleh termasuk mengubah tarikh akhir, meningkatkan belanjawan, menyesuaikan tugas atau memperuntukkan tenaga kerja tambahan (Wasike, 2024).

Mari lihat beberapa cabaran biasa yang mungkin muncul yang boleh membawa kepada penyesuaian yang disebutkan di atas (Wasike, 2024):

- **Matlamat yang tidak jelas**

Cuba pastikan matlamat anda sespesifik mungkin dan ikut teknik SMART

- **Langkah tidak terurus**

Mempunyai tugas yang luas yang sukar untuk diikuti boleh menjadi sangat menggembirakan. Pecahkan matlamat anda kepada langkah-langkah kecil, jelas dan mudah diikuti

- **Peruntukan sumber yang tidak wajar**

Wajar dengan sumber yang anda perlukan. Membenarkan sama ada kurang atau lebih sumber daripada yang diperlukan hanya akan menjadikan pelaksanaan lebih sukar dalam jangka panjang

- **Tarikh akhir yang tegar**

Tetapkan tarikh akhir yang wajar untuk setiap tugas yang anda kenal pasti dan cuba patuhinya. Anda juga boleh merujuk kepada beberapa risiko yang mungkin timbul semasa pelaksanaan dan sediakan strategi pengurusan risiko untuk setiap risiko yang telah anda kenal pasti

- **Kurang keutamaan**

Cuba susun tugas anda dalam susunan logik supaya pelaksanaan boleh semudah mungkin. Beri keutamaan kepada lebih banyak tugas yang memakan masa supaya anda boleh berada di landasan yang betul dengan garis masa yang ditetapkan

Mewujudkan pelan tindakan bertujuan untuk digunakan secara aktif sepanjang tempoh projek. Ia bukan dokumen yang kami susun pada mulanya dan tidak pernah menggunakannya lagi sepanjang pelaksanaan. Ingat untuk menyemak semula dan menyemak pelan tindakan anda semasa projek anda berjalan. Terima fleksibiliti dan komunikasi terbuka dalam pasukan anda untuk mencapai kerjasama terbaik dengan bantuan pelan tindakan yang disediakan dengan baik yang akan membimbing anda ke arah kejayaan menyiapkan projek anda (Wasike, 2024).

### Unit 3 – Pelan Tindakan Tahunan Pusat Ekonomi Biru Lestari

Dalam unit sebelumnya, kami telah membincangkan pembangunan dan pelaksanaan pelan tindakan dengan mengambil kira elemen utama dan kemungkinan cabarannya. Dalam bahagian ini, kami akan



membentangkan rangka kerja panduan untuk membangunkan pelan tindakan sebagai sebahagian daripada penubuhan dan operasi "Pusat Ekonomi Biru Lestari".

Matlamat pelan tindakan ini adalah untuk menggariskan aktiviti yang dijangka akan dijalankan oleh setiap Pusat Ekonomi Biru Lestari pada setiap tahun pelaksanaan projek dan operasi Pusat tersebut. Dalam rancangan tahunan, yang akan disiapkan dalam bulan 12, 24, dan 36 tempoh projek, aktiviti yang diramalkan akan diterangkan, bersama dengan garis masa yang dicadangkan serta langkah dan langkah yang perlu untuk kejayaan pelaksanaannya. Sila rujuk Lampiran I untuk Templat rancangan Tahunan yang dibangunkan dan untuk maklumat lanjut.

Sekarang mari kita lihat dengan lebih terperinci bahagian yang diperlukan untuk pelan tindakan Pusat Ekonomi Biru Lestari (anda boleh menggunakan jadual di bawah sebagai persediaan untuk pembangunan rancangan tahunan sebenar):

<p><b>Pengenalan</b></p>	<p><i>Dalam bahagian ini bentangkan skop pelan tindakan dan perkara yang akan disertakan supaya pembaca memahami tujuannya dengan baik.</i></p>
<p><b>Maklumat Am tentang Pusat Ekonomi Biru Lestari</b></p>	<p><i>Di sini, anda harus memberikan beberapa maklumat latar belakang tentang Pusat Ekonomi Biru Lestari di IPT anda, termasuk organisasi rakan kongsi dan negara yang anda wakili, tarikh penubuhan, jabatan universiti (jika berkenaan) dan beberapa butiran hubungan.</i></p>
<p><b>Aktiviti yang Diramalkan</b></p>	<p><i>Bahagian ini akan merangkumi aktiviti yang dijangka akan dilaksanakan oleh Pusat Ekonomi Biru Lestari dan termasuk, tetapi tidak terhad kepada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Latihan kakitangan pentadbiran dan/atau akademik (dalam talian dan bersemuka) tentang kaedah dan alatan untuk membangunkan dan mengekalkan rangka kerja kerjasama yang berkesan.</i></li> <li>● <i>Pemetaan pihak berkepentingan ekosistem yang berkaitan di peringkat tempatan, serantau dan nasional.</i></li> <li>● <i>Satu set tindakan rangkaian (sekurang-kurangnya 10) akan dilaksanakan oleh Pusat, seperti pembentangan/jemputan dalam simposium, persidangan, pameran perniagaan/pameran perdagangan dsb., serta pertemuan langsung dengan industri/pihak berkuasa tempatan/CSO dan lain-lain wakil pihak berkepentingan – ahli ekosistem ekonomi biru, untuk memaklumkan mereka tentang peranan Pusat, potensi manfaat kerjasama untuk semua, dan cara kerjasama ini dapat</i></li> </ul>

	<p><i>direalisasikan.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Penyelidikan meja dan lapangan, yang dijalankan oleh Pusat, dengan bantuan dan sumbangan ahli rangkaiannya, untuk menentukan dan menganalisis jurang kemahiran dan keperluan dalam pasaran buruh ekonomi biru yang lestari dalam konteks tempatannya, meringkaskan penemuannya dalam ringkasan laporan. .</i></li> <li>● <i>Bengkel (sekurang-kurangnya 3) untuk nelayan tempatan, pengusaha akuakultur, usahawan berskala kecil tentang faedah dan peluang Ekonomi Biru yang lestari, dan penggunaan sumber marin yang lestari.</i></li> <li>● <i>Jerayawara dengan video, ceramah dan bahan lain tentang kesihatan laut, sumber dan pengurusan serta ekonomi biru, yang ditujukan kepada sekolah rendah dan menengah (sekurang-kurangnya 3) dalam komuniti setempat.</i></li> <li>● <i>Sekurang-kurangnya 3 program latihan pendek, berpunca daripada hasil penyelidikan, menyasarkan sukarelawan muda dalam masyarakat dan komuniti sivil tempatan.</i></li> <li>● <i>Pengurusan bersama Platform Pecutan Biru &amp; Hijau serantau dan penganjuran pelbagai aktiviti melalui platform ini.</i></li> <li>● <i>Sumbangan kepada penganjuran penempatan/latihan untuk peserta dalam perusahaan ekonomi biru melalui rangkaian Pusat.</i></li> <li>● <i>Penyediaan pelan tindakan tahunan (3) dan pembangunan laporan aktiviti tahunan (2) sepanjang tempoh projek.</i></li> </ul> <p><i>Penganjuran acara untuk mempromosikan kursus baharu, serta kerja rangkaian kerjasama "Pusat Ekonomi Biru Lestari", dan Platform Pecutan Biru &amp; Hijau kepada peserta IPT (dan bakal peserta), tenaga pengajar, penyelidikan dan pentadbiran, industri biru wakil/pihak berkepentingan, pihak berkuasa awam, etc.</i></p>
<p><b>Rancangan Aktiviti Tahunan</b></p>	<p><i>Di sini, pembentangan terperinci aktiviti yang dilaksanakan dalam tempoh pelaporan perlu disertakan. Untuk setiap aktiviti ingat untuk membentangkan:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tajuk aktiviti:</li> <li>● Matlamat:</li> <li>● Misi:</li> <li>● Jangka masa:</li> <li>● Sasaran Peserta:</li> <li>● Strategi:</li> <li>● KPI:</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bukti yang diperlukan:</li> </ul>
<b>Pengurusan Risiko</b>	<p><i>Bahagian terakhir pelan tindakan harus merangkumi potensi risiko yang mungkin mengganggu pelaksanaan setiap aktiviti yang diramalkan, bersama-sama dengan strategi mitigasi yang berkaitan. Di sini, anda perlu menerangkan risiko untuk setiap aktiviti mengikut kemungkinannya (rendah, sederhana atau tinggi) dan impak (rendah, sederhana atau tinggi). Untuk setiap rujuk kepada langkah-langkah yang perlu dilaksanakan untuk mengelakkan risiko.</i></p>

## Kesimpulan

Secara keseluruhannya, pelan tindakan ialah pelan yang difikirkan dengan baik untuk matlamat yang ingin anda capai. Ia adalah panduan visual untuk membantu anda meningkatkan kecekapan dan produktiviti dalam kerja anda sambil memerhatikan kemajuan projek anda. Kaedah ini boleh meningkatkan kerjasama dengan jadual waktu yang sesuai, matlamat yang ditakrifkan dengan baik dan semua aktiviti yang diperlukan untuk mencapai objektif akhir (Mailchimp, n.d.).

Akhirnya, pelan tindakan mengambil konsep utama anda, meletakkannya di atas kertas, dan menyediakan visual yang digabungkan dan tepat masa untuk membantu menjadikan idea anda menjadi kenyataan (Mailchimp, n.d.) . Untuk pelan tindakan berjaya dilaksanakan, anda memerlukan ciri-ciri seperti kerja berpasukan, komunikasi, akauntabiliti dan fleksibiliti (Canva Team, 2024).

Mengambil kira rangka kerja kerjasama, perancangan tindakan boleh menjadi alat yang sangat membantu untuk mencapai kerjasama yang kukuh dengan rakan sekerja dan profesional lain yang terlibat dalam projek. Ia membolehkan ketelusan dan kejelasan dalam aktiviti dan tanggungjawab, mengurangkan peluang untuk salah faham dan masalah dalam kerja berpasukan. Dalam perancangan tindakan kami mahu semua individu yang mengambil bahagian bersetuju dengan matlamat, aktiviti, garis masa, sumber dan tanggungjawab yang dikenal pasti yang akan membantu mencapai hasil yang diinginkan (Zachary, n.d.). Kita juga boleh mengatakan bahawa perancangan tindakan itu sendiri adalah sejenis kerjasama, membawa orang ramai bersama-sama menggunakan perancangan sebagai cara untuk mencapai tujuan (Zachary, n.d.).

Jadi, fikirkan bagaimana anda boleh menggunakan perancangan tindakan dalam konteks kerja anda untuk membantu bukan sahaja pelaksanaan projek tetapi juga penyertaan pasukan dan kerjasama keseluruhan.

## Aktiviti interaktif

### Jom buat Pelan Tindakan!

**Masa untuk aktiviti:** 20-30 minit

Bentangkan senario berikut kepada peserta:

*Anda bekerja di sebuah syarikat yang, mempertimbangkan pendekatan baharu untuk ekonomi biru lestari yang diperkenalkan oleh Suruhanjaya Eropah pada 2011, mahu mengurangkan pelepasan gas rumah hijau sebanyak 20% dalam tempoh setahun.*

*Dalam kumpulan 3-4 orang sediakan pelan tindakan mudah dengan mengambil kira matlamat yang ingin anda capai. Pada akhir setiap kumpulan akan membentangkan pelan tindakan mereka dan maklum balas rakan sebaya akan diberikan.*

### Soalan untuk kumpulan:

Pertimbangkan perkara berikut untuk aktiviti tersebut:

- Tentukan bidang kepakaran untuk syarikat anda dan tentukan matlamat utama anda
- Bagaimanakah anda boleh mencapai matlamat ini? Apakah tindakan yang boleh diambil oleh syarikat untuk mencapai matlamat dan mengurangkan pelepasan gas rumah hijau?
- Berikan tanggungjawab dalam syarikat dan siapa yang akan bertanggungjawab untuk aktiviti apa
- Tetapkan garis masa untuk mencapai setiap tindakan
- Peruntukkan sumber
- Sertakan KPI untuk memantau kemajuan
- Apakah cabaran yang boleh timbul dalam pelaksanaan pelan tindakan anda?

### Petua untuk jurulatih:

- Ingatkan peserta tentang elemen utama perancangan tindakan dan tunjukkan pada skrin jika itu membantu mereka.
- Jika peserta bergelut dengan senario itu, bantu mereka dengan merujuk kepada aktiviti berbeza yang boleh membantu mengurangkan pelepasan gas rumah hijau seperti penggunaan tenaga boleh diperbaharui, pengurangan sisa, program kitar semula, latihan syarikat dan peningkatan kesedaran.

- Anda boleh menyokong peserta dengan menyediakan beberapa panduan mengenai aspek pelan tindakan. Pastikan pelan tindakan yang mereka bangunkan mempunyai aspek matlamat, aktiviti khusus, jangka masa, peruntukan sumber, khalayak sasaran, KPI.
- Sediakan beberapa pen dan kertas supaya kumpulan boleh menggunakannya untuk pembangunan pelan tindakan.
- Anda boleh menggalakkan peserta mengakses templat pelan tindakan dalam talian untuk membantu mereka membimbing proses tersebut.

## Kuiz Pendek<sup>6</sup>

### 1. Terdapat enam elemen utama dalam perancangan tindakan

- a. Benar
- b. Salah

### 2. Akronim SMART bermaksud khusus, boleh diukur, berpatutan, relevan dan berasaskan masa (*SMART stands for specific, measurable, affordable, relevant and time-based*)

- a. Benar
- b. Salah

### 3. Perancangan tindakan memakan masa dan hanya menyukarkan pencapaian matlamat

- a. Benar
- b. Salah

### 4. Perancangan tindakan boleh membantu dalam penggunaan sumber yang lebih berkesan dan mengurangkan perbelanjaan berlebihan dan kurang perbelanjaan

- a. Benar
- b. Salah

### 5. Pelan tindakan baharu perlu dibangunkan setiap beberapa bulan untuk projek berjaya dilaksanakan

- a. Benar
- b. Salah

---

<sup>6</sup> JAWAPAN: Q1 - a. Benar | Q2 - b. Salah | Q3 - b. Salah | Q4 - a. Benar | Q5 - b. Salah

## Rujukan

- Action Planning | Involve. (n.d.). Involve.* Available at <https://involve.org.uk/resource/action-planning>. Accessed on 02/12/2024.
- Boogaard, K. (2024, September 12). *How to write SMART goals (with examples).* *Work Life by Atlassian.* Available at <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals>. Accessed on 02/12/2024.
- Canva Team (2024, October 28). *Action plan: How-to Guide, Templates & Examples | Canva.* *Canva.* Available at <https://www.canva.com/docs/action-plans/>. Accessed on 04/12/2024.
- Herrity, J. (2024, August 9). *How to write an action Plan (With template and Example).* *Indeed Career Guide.* Available at <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>. Accessed on 02/12/2024.
- Mailchimp. (n.d.). *How to build an action plan and why you need one | Mailchimp.* Available at [https://mailchimp.com/resources/action-plan/?ds\\_c=DEPT\\_AOC\\_Google\\_Search\\_ROW\\_EN\\_NB\\_Acquire\\_Broad\\_DSA-Rsrc-NE\\_T3&ds\\_kids=p80322579832&ds\\_a\\_lid=dsa-2227026702184&ds\\_cid=71700000119083209&ds\\_agid=58700008729598093&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA9bq6BhAKEiwAH6bqoKWUAA4-X75GoXfLlrcrKAKGQd7bmxtEbD47XSI-yY\\_8fqngQ4PASBoCXAUQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://mailchimp.com/resources/action-plan/?ds_c=DEPT_AOC_Google_Search_ROW_EN_NB_Acquire_Broad_DSA-Rsrc-NE_T3&ds_kids=p80322579832&ds_a_lid=dsa-2227026702184&ds_cid=71700000119083209&ds_agid=58700008729598093&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9bq6BhAKEiwAH6bqoKWUAA4-X75GoXfLlrcrKAKGQd7bmxtEbD47XSI-yY_8fqngQ4PASBoCXAUQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds). Accessed on 02/12/2024.
- OLCreate.(n.d.). *OLCreate: CREATE\_1 Module 5: Module 5 - Children's rights: planning, monitoring and evaluation* / Available at <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=53774%C2%A7ion=1.3.2>. Accessed on 04/12/2024.
- Reynolds, M. (2024, July 5). *Enhancing teaching practice: Reviewing and updating action plans - Education & Training Academy.* *Education & Training Academy.* Available at <https://educationandtrainingacademy.co.uk/enhancing-teaching-practice-reviewing-and-updating-action-plans/>. Accessed on 03/12/2024.
- TeamGantt. (2024). *Sample Gantt Chart Project.* *TeamGantt.* Available at <https://www.teamgantt.com/what-is-a-gantt-chart>. Accessed on 04/12/2024.

- Undru, A. (2024, April 10). *What is a Key Performance Indicator (KPI)? Detailed guide with examples.* ThoughtSpot. Available at <https://www.thoughtspot.com/data-trends/kpi/what-is-a-kpi>. Accessed on 04/12/2024.
- Wasike, B. (2024, September 17). *What is an action plan? A guide to creating effective project goals - (With examples).* NimbleWork. Available at <https://www.nimblework.com/project-management/creating-effective-action-plan/>. Accessed on 02/12/2024.
- Zachary, B. D. (n.d.). *Action Planning | Collaborative Leaders Network.* Available at <https://collaborativeleadersnetwork.org/strategies/collaboration-incubator/action-planning/>. Accessed on 03/12/2024.



## Lampiran I - Templat rancangan tahunan

### Pengenalan

Pelan tahunan semasa telah dibangunkan dalam rangka kerja projek SustainaBlue, sebagai sebahagian daripada penubuhan dan operasi "Pusat Ekonomi Biru Lestari" (T2.2). Matlamatnya adalah untuk menggariskan aktiviti yang dijangka akan dijalankan oleh Pusat Ekonomi Biru Lestari [nama universiti] dalam tempoh tersebut [tambah tempoh]. Dalam rancangan tahunan semasa, aktiviti yang diramalkan akan diterangkan, bersama dengan garis masa yang dicadangkan dan langkah dan langkah yang perlu untuk kejayaan pelaksanaannya.

[Laporan hendaklah kira-kira 15 muka surat panjang]

### Maklumat Am tentang Pusat Ekonomi Biru Lestari

**Rakan kongsi – negara**

**Tarikh penubuhan**

**Jabatan Universiti (jika berkenaan)**

**Butiran hubungan**

### Aktiviti yang diramalkan

Dalam rangka kerja projek SustainaBlue, aktiviti berikut telah dijangka akan dijalankan oleh SBEC:

1. Latihan kakitangan pentadbiran dan/atau akademik (dalam talian dan bersemuka) mengenai kaedah dan alatan untuk membangunkan dan mengekalkan rangka kerja kerjasama yang berkesan.
2. Pemetaan pihak berkepentingan ekosistem yang berkaitan di peringkat tempatan, serantau dan nasional. Sekurang-kurangnya 6 daripada pihak berkepentingan ini kemudiannya akan diminta untuk menjadi ahli rangkaian kerjasama Pusat, dengan menandatangani MoU dalam Acara Perasmian khusus yang ditujukan kepada sekurang-kurangnya 35-40 pihak berkepentingan daripada penyelidikan, pendidikan, industri tempatan, pihak berkuasa tempatan, CSO, media, dsb.
3. Satu set tindakan rangkaian (sekurang-kurangnya 10) akan dilaksanakan oleh Pusat, seperti pembentangan/jemputan dalam simposium, persidangan, pameran perniagaan/pameran perdagangan dsb., serta pertemuan langsung dengan industri/pihak berkuasa tempatan/CSO dan pihak berkepentingan lain ' wakil - ahli ekosistem ekonomi biru, untuk memaklumkan



mereka tentang peranan Pusat, potensi manfaat kerjasama untuk semua, dan cara kerjasama ini dapat direalisasikan.

4. Penyelidikan meja dan lapangan, yang dijalankan oleh Pusat, dengan bantuan dan sumbangan ahli rangkaianannya, untuk menentukan dan menganalisis jurang kemahiran dan keperluan dalam pasaran buruh ekonomi biru yang lestari dalam konteks tempatannya, meringkaskan penemuannya dalam laporan ringkas . Analisis keperluan kemahiran akan dijalankan oleh rangkaian "Sustainable Blue Economy Centre's" secara tetap, walaupun selepas projek tamat (setiap tahun atau dwi-tahunan).
5. Bengkel (sekurang-kurangnya 3) untuk nelayan tempatan, pengusaha akuakultur, usahawan berskala kecil tentang faedah dan peluang Ekonomi Biru yang lestari, dan penggunaan sumber marin yang lestari.
6. Jerayawara dengan video, ceramah dan bahan lain tentang kesihatan laut, sumber dan pengurusan serta ekonomi biru, yang ditujukan kepada sekolah rendah dan menengah (sekurang-kurangnya 3) dalam komuniti setempat.
7. Sekurang-kurangnya 3 program latihan pendek, berpunca daripada hasil penyelidikan, menyasarkan sukarelawan muda dalam masyarakat sivil tempatan dan komuniti, dengan tujuan untuk memaklumkan kepada mereka tentang cabaran tempatan dan bagaimana mereka boleh menjadi agen perubahan dalam komuniti pantai tempatan mereka (memaklumkan kepada masyarakat setempat). , menganjurkan inisiatif seperti pembersihan pantai, acara kitar semula dll.).
8. Pengurusan bersama Platform Pecutan Biru & Hijau serantau dan penganjuran pelbagai aktiviti melalui platform ini (cth., acara rangkaian dalam talian, inisiatif bersama yang dihasilkan di kalangan pengguna Platform, e-mentoring, penempatan/mobiliti yang dimulakan melalui alat pepadanan antara ekonomi biru dan hijau pihak berkepentingan di peringkat kebangsaan atau serantau).
9. Sumbangan kepada penganjuran penempatan/latihan untuk peserta dalam perusahaan ekonomi biru melalui rangkaian Pusat.
10. Penyediaan pelan tindakan tahunan (3) dan pembangunan laporan aktiviti tahunan (2) sepanjang tempoh projek.
11. Penganjuran acara untuk mempromosikan kursus baharu, serta kerja rangkaian kerjasama "Pusat Ekonomi Biru Lestari", dan Platform Pecutan Biru & Hijau kepada peserta IPT (dan bakal peserta), tenaga pengajar, penyelidikan dan pentadbiran, industri biru wakil/pihak berkepentingan, pihak berkuasa awam, dsb. Acara ini juga bertujuan untuk meningkatkan

penglibatan pihak berkepentingan yang berkaitan dalam rangkaian kerjasama "Pusat Ekonomi Biru Lestari", dan Blue & Platform Pecutan Hijau.

## Rancangan aktiviti tahunan

### Tempoh:

Aktiviti 1: (cth., acara perasmian "rangkaiannya" kerjasama "Pusat Ekonomi Biru Lestari")

Matlamat: (iaitu, apa yang akan dilakukan? cth., Acara separuh hari yang dianjurkan untuk menandatangani MoU rangkaian, dan promosi rangkaian dan "Pusat Ekonomi Biru Lestari", yang ditujukan kepada sekurang-kurangnya 35-40 pihak berkepentingan daripada penyelidikan, pendidikan, industri tempatan, pihak berkuasa tempatan, CSO, media dll.)

Misi: (mengapa anda melaksanakan aktiviti ini?)

Jangka masa:

Sasaran peserta:

Strategi: (iaitu, apakah tindakan yang perlu diambil untuk melaksanakan aktiviti ini dengan jayanya?)

KPI:

Bukti yang diperlukan: (cth., jemputan; agenda; pembentangan; senarai kehadiran; soal selidik maklum balas; laporan penilaian)

*(tambah seberapa banyak aktiviti yang perlu)*

## Pengurusan risiko

*(Sila huraikan potensi risiko yang mungkin mengganggu pelaksanaan setiap aktiviti yang diramalkan, bersama-sama dengan strategi mitigasi yang berkaitan)*

Aktiviti 1: [nama]

Risiko: [huraikannya]

Kemungkinan: [Tinggi – Sederhana – Rendah]

Kesan: [Tinggi – Sederhana – Rendah]

Strategi mitigasi: [huraikan langkah-langkah yang perlu dilaksanakan]

## Modul 7 – Alat untuk Merancang Bersama Model Perkongsian Inklusif

### Pengenalan

Modul "**Alat untuk Reka Bentuk Bersama Model Perkongsian Inklusif**" memfokuskan pada melengkapkan peserta dengan kemahiran dan rangka kerja yang diperlukan untuk membangun dan mengekalkan perkongsian yang memupuk kemasukan dan inovasi dalam ekonomi biru. Melalui pembelajaran interaktif dan aplikasi alatan seperti **MIT D-Lab P.ACT: Kit Alat Reka Bentuk Bersama Perkongsian, Kanvas Perkongsian** dan metodologi reka bentuk bersama yang lain, peserta akan memperoleh kepakaran untuk mencipta model kerjasama yang merangkumi pelbagai perspektif dan memupuk kesaksamaan, perkongsian nilai antara pihak berkepentingan.

Matlamat modul termasuk pemahaman perkongsian inklusif dan kepentingannya dalam ekonomi biru; melengkapkan peserta dengan alat praktikal untuk mereka bentuk, melaksana dan mengurus perkongsian inklusif; memupuk kemahiran menyelesaikan masalah secara kolaboratif untuk menangani cabaran dalam dinamik perkongsian; dan untuk menggalakkan peserta menyelaraskan objektif perkongsian dengan prinsip kelestarian dan ekuiti.

### Rangka Modul:

1. Pengenalan kepada Perkongsian Inklusif dalam Ekonomi Biru
2. Gambaran Keseluruhan Alat Reka Bentuk Bersama (MIT D-lab P.ACT, Kanvas Perkongsian)
3. Aplikasi Alat kepada Senario Ekonomi Biru Dunia Sebenar
4. Strategi untuk Mengekalkan dan Mengembangkan Perkongsian
5. Penilaian dan Refleksi

### Nilai Modul:

Modul ini merupakan komponen penting dalam program latihan yang lebih luas mengenai ekonomi biru kerana ia merapatkan jurang antara pemahaman teori dan pelaksanaan praktikal kerjasama inklusif. Dengan memupuk perkongsian saksama, modul ini menyumbang kepada mewujudkan ekosistem yang lestari dan berdaya tahan yang memberi manfaat kepada semua pihak berkepentingan.

### Hasil pembelajaran utama

1. Memahami proses pengenalan pihak berkepentingan.
2. Memahami Struktur Perkongsian: Pesertai asas mewujudkan perkongsian yang adil, saksama dan bermanfaat untuk semua orang yang terlibat.

3. Menggunakan Alat Praktikal: Dapatkan kemahiran menggunakan alatan seperti Kanvas Perkongsian dan Piramid Pemandu untuk merancang, menilai dan mengatur perkongsian dengan berkesan.
4. Menetapkan Peraturan dan Peranan yang Jelas: Ketahui cara membuat garis panduan dan peranan untuk memastikan perkongsian berjalan lancar dan konflik dikendalikan dengan adil.
5. Menentukan dan Mengukur Matlamat: Fahami cara menetapkan matlamat yang jelas untuk perkongsian dan jejak kemajuan mereka untuk memastikan kejayaan.
6. Membina Perkongsian yang Teguh dan Fleksibel: Temui cara membuat perkongsian yang boleh menangani cabaran dan menyesuaikan diri dengan perubahan.
7. Mempraktikkan Reka Bentuk Bersama: Berlatih bekerjasama dengan orang lain untuk mencipta dan menguji idea perkongsian menggunakan maklum balas dan lelaran.

### Garis panduan untuk jurulatih

1. **Pupuk Pembelajaran Interaktif:** Gunakan kajian kes, lakonan dan latihan kumpulan untuk menunjukkan aplikasi alat reka bentuk bersama dalam senario dunia sebenar.
2. **Manfaatkan Alat dan Templat Visual:** Berikan peserta templat Kanvas Perkongsian dan galakkan penggunaan berulang mereka semasa sesi.
3. **Galakkan Kontekstualisasi:** Sesuaikan contoh dan latihan untuk mencerminkan cabaran dan peluang tempatan dalam ekonomi biru.
4. **Sepadukan Gelung Maklum Balas:** Menggabungkan daftar masuk biasa dan sesi maklum balas rakan sebaya untuk memperhalusi pemahaman dan aplikasi alatan.
5. **Serlahkan Kisah Kejayaan Kehidupan Sebenar:** Kongsi contoh perkongsian inklusif yang berjaya dalam ekonomi biru untuk memberi inspirasi dan kontekstual pembelajaran.

## Unit 1 – Proses pengenalan pihak berkepentingan

Langkah penting pertama ialah pengenalan pihak berkepentingan. Pengenalpastian pihak berkepentingan adalah proses kritikal dalam mana-mana projek, dasar atau inisiatif kerana ia memastikan semua pihak berkaitan yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh hasil diiktiraf dan dilibatkan. Pengenalpastian pihak berkepentingan yang betul adalah penting kerana ia (WWF, n.d.):

- **Memastikan Inklusiviti:** Mengenal pasti pihak berkepentingan membantu merangkumi pelbagai perspektif, memastikan keperluan dan kebimbangan semua kumpulan yang terjejas ditangani.
- **Memperbaiki Pembuatan Keputusan:** Pihak berkepentingan memberikan pandangan, kepakaran dan maklum balas yang berharga, yang membawa kepada keputusan yang lebih termaklum dan berkesan.
- **Membina Kepercayaan dan Kerjasama:** Mengiktiraf dan melibatkan pihak berkepentingan memupuk ketelusan, kepercayaan dan kerjasama, mengurangkan konflik dan rintangan.
- **Meningkatkan Kejayaan Projek:** Dengan menangani keperluan dan jangkaan pihak berkepentingan, projek lebih berkemungkinan mencapai objektif dan mendapat sokongan yang meluas.
- **Mengenalpasti Risiko dan Peluang:** Melibatkan pihak berkepentingan awal membantu mendedahkan potensi risiko dan peluang, membolehkan pengurusan proaktif.

Langkah pertama ialah penyediaan senarai pihak berkepentingan, minat dan potensi peranan mereka (WWF, n.d.).

Stakeholder Type	List of Stakeholders	Interest in the Project; Potential Role during Project Development
Government (central and provincial levels)		
Local affected communities, including indigenous people		
NGOs and CSOs		
Private Sector		
Academic Institutions		
Multilaterals and GEF Agencies		

Rajah 1. Senarai pihak berkepentingan, minat dan potensi peranan mereka (WWF, n.d.)

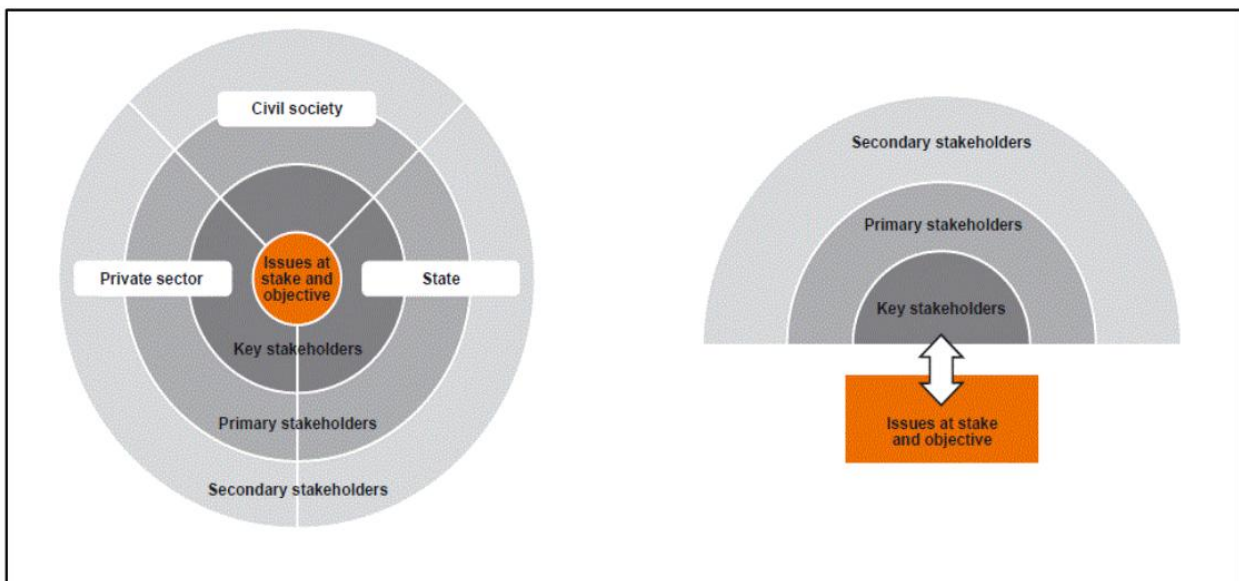
Langkah kedua ialah Pengumpulan/pengkategorian pihak berkepentingan:

- **Pihak berkepentingan utama:** jabatan kerajaan, pegawai dan penggubal dasar (cth. gabenor, ahli majlis tempatan, dsb.) atau kumpulan yang terjejas (cth. populasi tertentu, orang yang berisiko/mendapat manfaat daripada projek tertentu, dsb.)
- **Pihak berkepentingan primer:** penerima atau jabatan/agensi kerajaan yang mempunyai kepentingan tidak langsung (cth. populasi tertentu, orang yang berisiko daripada masalah tertentu, dsb.)
- **Pihak berkepentingan sekunder:** pihak berkepentingan atau wakil benefisiari yang tidak terjejas secara langsung (cth. pembekal air, sukarelawan komuniti, dsb.)

Jadual 1. Jadual untuk merekod pemegang kepentingan utama, primer dan sekunder.

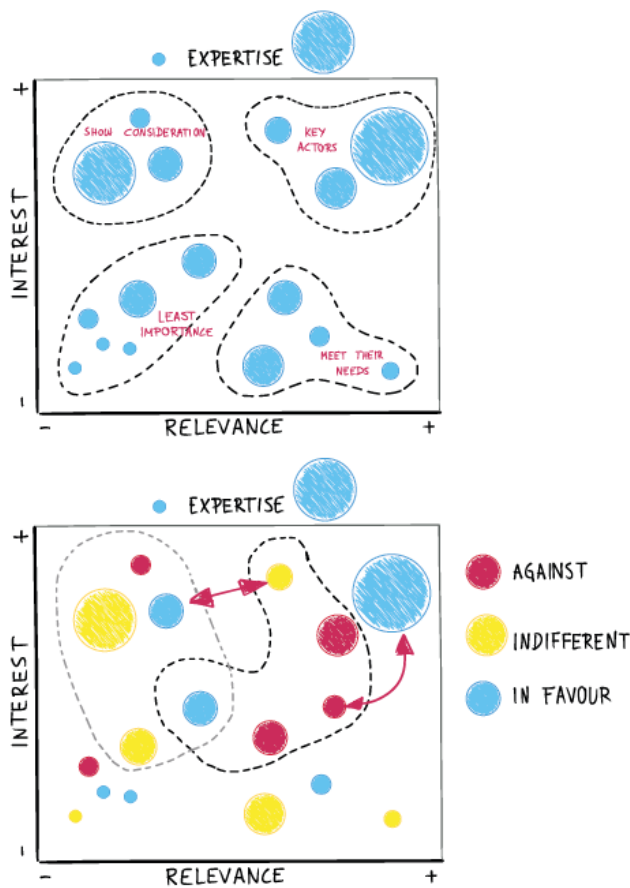
	Negeri	Sektor Swasta	Masyarakat sivil
Pemegang Taruh Utama			
Pemegang Taruh Primer			
Pemegang Taruh Sekunder			

Langkah ketiga ialah penciptaan gambar rajah bawah.



Rajah 2. GIZ (2015), Pengurusan Kerjasama untuk Pengamal. Mengurus Perubahan Sosial dengan Kerja Kapasiti.

Secara umumnya, pihak berkepentingan yang mempunyai kepakaran tinggi harus terlibat dalam proses tersebut asalkan minat mereka sederhana hingga tinggi atau pengaruh mereka tinggi, walaupun pada hakikatnya mereka mungkin mempunyai kaitan yang rendah dengan projek.



Rajah 3. Pemetaan pihak berkepentingan berkaitan dengan perkaitan, kepakaran dan minat (Eit Climate KIC, 2016).

## Unit 2 – Kepentingan alat Perkongsian

Alat reka bentuk bersama dipandu oleh prinsip asas yang memastikan proses reka bentuk kolaboratif dan berkesan. Menurut Emma Blomkamp (2021), prinsip ini termasuk:

1. **Berfokuskan Hasil:** Mengutamakan perubahan bermakna dan kesan positif berbanding output semata-mata.
2. **Inklusif:** Melibatkan peserta yang pelbagai dengan pengetahuan yang pelbagai, termasuk pengalaman hidup dan kepakaran profesional.

3. **Penglibatan:** Memastikan penglibatan aktif dan bermakna semua peserta sepanjang proses, mengelakkan perundingan tokenistik.
4. **Hormat:** Menghargai semua sumbangan secara sama rata, mengiktiraf setiap peserta sebagai pakar dalam hak mereka sendiri.
5. **Adaptif:** Merangkul percubaan, pembelajaran dan lelaran, dengan gelung maklum balas untuk memperhalusi dan meningkatkan hasil.

Prinsip-prinsip ini memupuk persekitaran kolaboratif di mana semua pihak berkepentingan menyumbang kepada proses reka bentuk, yang membawa kepada hasil yang lebih berkesan dan inklusif (Blomkamp, 2021). **Alat perkongsian** ialah mekanisme penting untuk membina, mengekalkan dan memaksimumkan keberkesanan kerjasama antara organisasi, sektor atau negara. Kepentingan mereka terletak pada membolehkan perkongsian berstruktur dan cekap yang memberikan manfaat bersama.

### Unit 3 – Kit Alat Reka Bentuk Bersama Perkongsian P.ACT

Kit Alat Reka Bentuk Bersama P.ACT: Perkongsian, yang dicipta oleh MIT D-Lab dengan kerjasama SEED, ialah sumber yang mantap yang bertujuan untuk memupuk kerjasama yang saksama dan berkesan, terutamanya antara usahawan yang didorong impak dan organisasi yang lebih besar seperti syarikat, kerajaan dan pembangunan agensi. Dilancarkan pada November 2020, kit alat itu menyediakan rangka kerja berstruktur dan penyertaan untuk mereka bentuk bersama model perkongsian yang menggalakkan persefahaman dan komitmen bersama terhadap nilai yang dicipta dan ditangkap oleh semua pihak yang terlibat.

Kit alat P.ACT direka bentuk untuk menangani cabaran biasa perkongsian hibrid, yang sering bergelut dengan asas yang tidak sekata dan matlamat yang tidak sejajar. Metodologinya yang berdisiplin dan inklusif bertujuan untuk melibatkan semua rakan kongsi dalam dialog yang bermakna, memastikan pelbagai perspektif didengar dan dihargai. Dengan mentakrifkan dan menyelaraskan cadangan nilai dengan jelas, kit alat memupuk ketelusan dan faedah bersama, membantu setiap rakan kongsi memahami nilai yang mereka bawa dan harapkan sebagai balasan. Selain itu, ia memberi tumpuan kepada mewujudkan model perkongsian lestari yang berdaya tahan dan boleh disesuaikan, memastikan impak jangka panjang.

Kit alat P.ACT distrukturkan di sekitar rangka kerja reka bentuk bersama empat peringkat, menyediakan alat praktikal untuk membimbing rakan kongsi melalui setiap fasa pembangunan perkongsian (Benhayoune et al., 2020; MITD-Lab & SEED, 2020).



## What is inside the P.ACT toolkit?

### 4 Co-design stages

P.ACT introduces partners to four stages of co-design, each building on the previous, to bring partners closer to developing a complete partnership model and get ready to commit.

- **Learn:** Explore and clarify the partners respective motivations, capabilities and cultures
- **Imagine:** Converge on the partnership value proposition, impact and type
- **Create:** Define the partnership activities, roles, and governance structure
- **Evaluate:** Establish the distribution of value and costs and define the monitoring metrics

**12**  
tools



Each tool contains:

- Step-by-step instructions
- Illustrative examples
- Worksheets to document outputs
- Facilitator tips
- Mural templates

Rajah 4. Peringkat reka bentuk bersama dan 12 alatan (Eit Climate KIC, 2016; Benhayoune et al., 2020).

Peringkat pertama, Penerokaan dan Penjelasan, memfokuskan pada memahami dan menyelaraskan motivasi rakan kongsi melalui alatan seperti **Piramid Pemandu**, yang mengenal pasti sebab untuk kerjasama, **Padanan Keupayaan**, yang menilai kesesuaian rakan kongsi berdasarkan kekuatan, dan **Kesesuaian Budaya**, yang menilai penjajaran organisasi untuk memastikan kerjasama yang lancar.

Pada peringkat kedua, Convergence on Partnership Value, rakan kongsi menentukan nilai kolektif dan mewujudkan matlamat yang jelas. Alat **Cadangan Nilai** menggariskan nilai yang akan disampaikan dan penerima sasaran, **Sasaran Impak** menetapkan matlamat khusus untuk hasil yang dihasratkan perkongsian, dan **Kompas Tipologi** membantu menentukan struktur perkongsian yang paling sesuai.

Peringkat ketiga, Definisi Aktiviti dan Tadbir Urus, memastikan kejelasan tentang cara nilai akan disampaikan dan diuruskan. **Peta Rantai Nilai** menggariskan proses untuk menyampaikan cadangan nilai, **Kanvas Perkongsian** memperincikan cara nilai akan ditangkap dan dikongsi, dan **Piagam Tadbir Urus** mentakrifkan mekanisme untuk pengawasan dan pengurusan.

Akhir sekali, dalam peringkat Penubuhan Pengagihan dan Pemantauan Nilai, tumpuan beralih kepada menganalisis dan menjejaki kejayaan perkongsian. **Lembaran Imbangan** meneliti cara nilai dan kos diagihkan di kalangan rakan kongsi, **Papan Pemuka Pemantauan** menetapkan metrik prestasi dan alatan pengurusan risiko, dan **Senarai Semak Kesediaan** memastikan semua rakan kongsi bersedia untuk pelaksanaan.

Kit alat P.ACT menonjol kerana ciri utamanya yang menjadikan pembangunan perkongsian berkesan dan fleksibel. Proses Reka Bentuk Bersamanya memastikan penglibatan berterusan dan penyertaan inklusif daripada semua rakan kongsi sepanjang setiap peringkat pembangunan. Dengan mengekalkan Fokus Nilai yang kukuh, kit alat mengutamakan penciptaan nilai untuk benefisiari dan penangkapan nilai untuk setiap organisasi rakan kongsi. Pendekatan Kolaboratifnya menggabungkan penilaian sendiri individu dengan penyelesaian masalah kolektif, memupuk ketelusan dan persefahaman bersama. Selain itu, Penggunaan Modularnya membolehkan pengguna menyesuaikan pendekatan mereka dengan memilih alat khusus berdasarkan keperluan perkongsian mereka, menawarkan fleksibiliti dalam aplikasi.

Kit alat ini direka untuk khalayak yang pelbagai, termasuk Usahawan Impak dan Intrapreneur yang ingin memulakan perkongsian rantai nilai yang membawa inovasi ke pasaran. Ia juga menyokong Broker dan Fasilitator Perkongsian yang bertanggungjawab untuk membimbing pembentukan dan pengurusan perkongsian, serta Organisasi Pemecut dan Sokongan yang membantu memberi kesan kepada usahawan membangun dan mengembangkan usaha mereka.

Direka bentuk untuk usahawan berimpak, fasilitator perkongsian dan organisasi sokongan, kit alat telah berjaya digunakan dalam konteks seperti Projek Peningkatan Pemakanan Ghana, di mana ia membantu menyelaraskan matlamat dan mencipta rancangan skala yang lestari untuk menangani kekurangan zat makanan kanak-kanak.

Kit alat P.ACT menawarkan pendekatan berstruktur, inklusif dan fleksibel untuk membangunkan perkongsian yang berdaya tahan, memberi kesan dan saling menguntungkan. (Benhayoune et al., 2020).

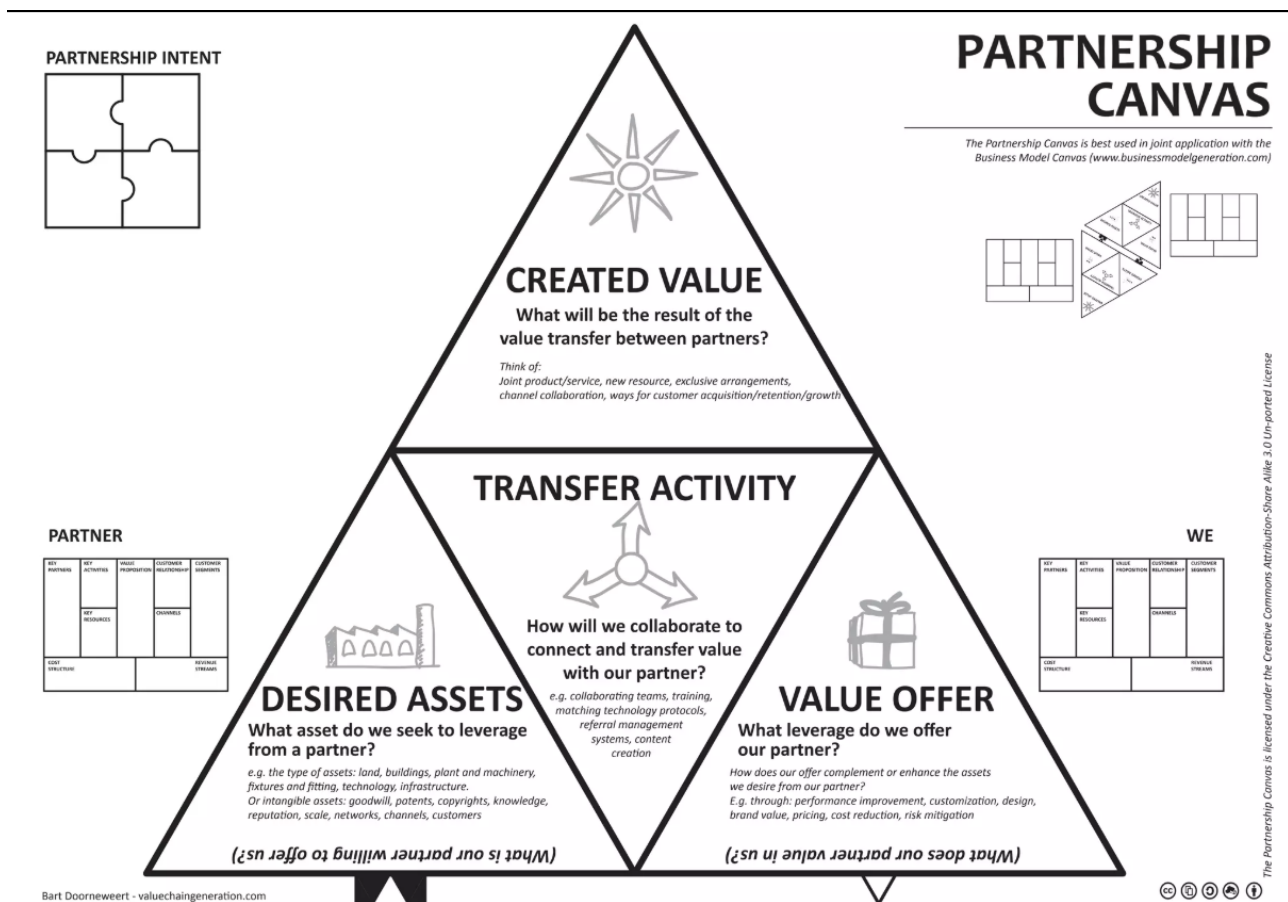
## Unit 4 – Kanvas Perkongsian

Kanvas Perkongsian ialah alat strategik yang direka untuk memudahkan pembangunan dan pengurusan perkongsian. Ia menyediakan rangka kerja berstruktur yang membantu organisasi menyatakan matlamat perkongsian mereka, mengenal pasti pihak berkepentingan utama, dan menggariskan sumber dan aktiviti yang diperlukan untuk kerjasama yang berjaya. Kanvas berfungsi sebagai perwakilan visual

komponen perkongsian, menjadikannya lebih mudah bagi pasukan untuk menyampaikan idea dan menyelaraskan usaha mereka (MITD-Lab & SEED, n.d.).

Matlamat utama Kanvas Perkongsian termasuk:

1. **Menjelaskan Objektif:** Ia membantu rakan kongsi mentakrifkan dengan jelas apa yang mereka harap dapat dicapai melalui kerjasama.
2. **Mengenalpasti Pihak Berkepentingan:** Kanvas menggalakkan pasukan untuk mengenal pasti semua pihak berkepentingan yang berkaitan yang terlibat atau terjejas oleh perkongsian.
3. **Peruntukan Sumber:** Ia membantu dalam memetakan sumber yang diperlukan untuk kerjasama yang berkesan, termasuk aset kewangan, manusia dan teknologi.
4. **Meningkatkan Komunikasi:** Dengan menyediakan alat visual, ia memupuk komunikasi yang lebih baik di kalangan rakan kongsi berkenaan peranan, tanggungjawab dan jangkaan.
5. **Memudahkan Penilaian:** Kanvas juga boleh menjadi asas untuk menilai keberkesanan perkongsian dari semasa ke semasa.



Rajah 5. Kanvas Perkongsian bertujuan piramid (MITD-Lab & SEED, n.d.).

Kanvas dibahagikan kepada beberapa bahagian utama yang membimbing rakan kongsi melalui proses menentukan dan menstrukturkan kerjasama mereka (MITD-Lab & SEED, n.d.):

1. Nilai yang Diingini: Setiap rakan kongsi mengenal pasti nilai atau aset khusus yang mereka cari daripada kerjasama, seperti sumber, keupayaan atau akses pasaran.
2. Tawaran Nilai: Setiap rakan kongsi menggariskan nilai atau aset yang boleh mereka berikan kepada perkongsian, memastikan pertukaran timbal balik.
3. Aktiviti Pemindahan: Rakan kongsi menentukan aktiviti dan proses yang diperlukan untuk menukar nilai yang diingini dan ditawarkan dengan berkesan.
4. Nilai Tercipta: Nilai baharu yang dijana melalui perkongsian, yang sepatutnya memberi manfaat kepada semua pihak yang terlibat.

Dengan mengisi bahagian ini, rakan kongsi boleh memvisualisasikan cara kerjasama mereka akan berfungsi, mengenal pasti kemungkinan jurang atau salah jajaran dan membangunkan peta jalan yang jelas untuk pelaksanaan (Doorneweert, 2020).

Beberapa aspek utama mencirikan Kanvas Perkongsian yang berkesan:

1. **Sifat Kerjasama:** Kanvas direka bentuk untuk diisi secara kolaboratif oleh semua rakan kongsi yang terlibat bagi memastikan pembelian masuk dan penjajaran pada objektif.
2. **Fleksibiliti:** Ia boleh disesuaikan dengan pelbagai jenis perkongsian merentas sektor yang berbeza—sama ada perkongsian awam-swasta (PPP), kerjasama bukan untung atau pakatan korporat.
3. **Perwakilan Visual:** Penggunaan alat bantu visual dalam memahami hubungan yang kompleks dan saling bergantung antara pihak berkepentingan.
4. **Proses Berulang:** Kanvas tidak statik; ia harus dikaji semula dengan kerap apabila perkongsian berkembang dari semasa ke semasa.

Kanvas Perkongsian ialah alat serba boleh yang terbukti sangat berharga dalam pelbagai senario perkongsian. Apabila membentuk perkongsian baharu, ia menawarkan rangka kerja berstruktur untuk membincangkan dan mentakrifkan terma kerjasama, memastikan kejelasan dari awal. Untuk menilai perkongsian sedia ada, ia membantu menilai pengaturan semasa, mengenal pasti bidang untuk penambahbaikan atau penjajaran semula. Dalam perancangan strategik, Kanvas menyepadukan perkongsian ke dalam inisiatif yang lebih luas, memastikan ia sejajar dan menyumbang kepada matlamat organisasi. Selain itu, ia menyokong penyelesaian konflik dengan menyediakan rangka kerja yang jelas dan dipersetujui untuk menangani salah faham atau pertikaian.

Dengan menggunakan Kanvas Perkongsian, organisasi boleh memupuk perkongsian yang lebih berkesan, telus dan saling menguntungkan, memacu inovasi yang dipertingkatkan, perkongsian sumber dan kejayaan keseluruhan.

## Aktiviti interaktif

### Senario 1: Membangunkan Perkongsian Perikanan Pantai Lestari

Perikanan pantai di rantau ini berada di bawah ancaman akibat penangkapan ikan yang berlebihan, pencemaran, dan perubahan iklim. Gabungan pihak berkepentingan—termasuk komuniti nelayan tempatan, NGO alam sekitar, syarikat makanan laut dan agensi kerajaan—berhasrat untuk membangunkan perkongsian untuk menggalakkan amalan penangkapan ikan yang lestari sambil memelihara biodiversiti marin dan meningkatkan mata pencarian.

Perkongsian itu bertujuan untuk:

1. Mewujudkan sistem pengurusan perikanan yang lestari.
2. Meningkatkan akses pasaran untuk nelayan tempatan.
3. Lindungi ekosistem marin.

**Peranan Peserta:** Peserta dalam modul akan mewakili pihak berkepentingan yang berbeza dan menggunakan alatan reka bentuk bersama untuk membangunkan model perkongsian yang sejajar dengan objektif ini.

**Hasil yang Dijangka:** Menjelang akhir aktiviti, peserta akan mereka bentuk bersama model perkongsian terperinci yang disesuaikan untuk menangani cabaran senario. Latihan ini membolehkan mereka menggunakan alatan dalam konteks dunia sebenar, menyerlahkan kepentingan keterangkuman, kerjasama dan kelestarian dalam ekonomi biru.

### Senario 2: Membangunkan Perkongsian Tenaga Boleh Diperbaharui Luar Pesisir dalam Ekonomi Biru

Sebuah kawasan pantai sedang berusaha untuk beralih kepada tenaga bersih dengan menubuhkan ladang angin luar pesisir. Walau bagaimanapun, perkembangan ini menghadapi cabaran seperti tentangan daripada masyarakat tempatan kerana kebimbangan mengenai biodiversiti marin, gangguan kepada aktiviti perikanan tradisional, dan kesaksamaan ekonomi dalam pengagihan faedah.

Perkongsian pelbagai pihak dicadangkan melibatkan syarikat tenaga boleh diperbaharui, koperasi nelayan tempatan, kumpulan advokasi alam sekitar dan badan kerajaan tempatan untuk menangani cabaran ini sambil mencapai pengeluaran tenaga lestari.

Perkongsian itu bertujuan untuk:

1. Bina ladang angin luar pesisir yang lestari dengan kesan alam sekitar yang minimum.
2. Memastikan manfaat ekonomi yang adil untuk masyarakat setempat.
3. Mengimbangi pengeluaran tenaga dengan pemeliharaan mata pencarian tradisional dan ekosistem.

**Peranan Peserta:** Peserta akan mewakili pelbagai pihak berkepentingan dan menggunakan alatan reka bentuk bersama untuk mencipta model perkongsian inklusif menangani cabaran dan memastikan manfaat bersama.

**Hasil Jangkaan:** Peserta akan mereka bentuk bersama model perkongsian komprehensif yang menangani cabaran membangunkan tenaga boleh diperbaharui luar pesisir dengan cara yang merangkumi sosial dan alam sekitar. Latihan ini menekankan kepentingan mengimbangi pembangunan ekonomi dengan kesejahteraan ekologi dan komuniti dalam ekonomi biru.

## Kuiz Pendek<sup>7</sup>

### 1. Yang manakah antara berikut BUKAN prinsip reka bentuk bersama?

- a. Inklusiviti
- b. Ketelusan
- c. Hierarki
- d. Kerjasama

---

<sup>7</sup> **JAWAPAN: S1** - c. Hierarki [Reka bentuk bersama menekankan kerjasama dan kesaksamaan, menolak struktur membuat keputusan berhierarki.] | **S2** - a. Benar [Kanvas Perkongsian digunakan untuk memperincikan cara rakan kongsi menyelaraskan cadangan nilai, peranan dan struktur tadbir urus mereka.] | **S3** - Jawapan ringkas: "Pyramid Pemandu" adalah penting kerana ia membantu pihak berkepentingan mengenal pasti motivasi dan keutamaan mereka untuk menyertai perkongsian. Pemahaman ini memastikan bahawa semua matlamat rakan kongsi sejajar dan membina asas untuk kerjasama yang bermakna. | **S4** - c. Untuk mengukur prestasi perkongsian dan mengurus risiko [Papan Pemuka Pemantauan menjejaki kemajuan, menilai impak dan mengenal pasti risiko untuk meningkatkan hasil perkongsian.] | **S5** - Contoh Senario: Mulakan dengan Piramid Pemandu untuk mengenal pasti motivasi dan keutamaan semua pihak berkepentingan yang terlibat (cth., ahli komuniti, kumpulan alam sekitar dan perniagaan). Ini memastikan bahawa matlamat perkongsian adalah sejajar dan menangani kedua-dua keperluan ekonomi dan ekologi dengan berkesan.

**2. Kanvas Perkongsian ialah alat yang direka untuk membantu rakan kongsi mengenal pasti dan menyelaraskan cadangan nilai dan struktur tadbir urus mereka.**

- a. Benar
- b. Salah

**3. Terangkan mengapa "Drivers Pyramid" merupakan alat penting dalam proses reka bentuk bersama.**

---

---

**4. Apakah matlamat utama menggunakan Papan Pemuka Pemantauan dalam perkongsian?**

- a. Untuk mengesan kesediaan rakan kongsi
- b. Untuk menilai daya maju kewangan projek
- c. Untuk mengukur prestasi perkongsian dan mengurus risiko
- d. Untuk memetakan penjajaran budaya To map out cultural alignment

**5. Masyarakat tempatan ingin mewujudkan perkongsian untuk meningkatkan biodiversiti marin sambil meningkatkan ekonomi perikanan mereka. Apakah alat reka bentuk bersama yang akan anda gunakan dahulu, dan mengapa?**

---

---

## Rujukan

- Benhayoune, S., Kloibhofer, M., Panda, A., & Repishti, J. (2020). *P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit. MITD-Lab*. Retrieved from: <https://d-lab.mit.edu/resources/publications/pact-partnership-co-design-toolkit> (Accessed: 10 December 2024).
- Blomkamp, E. (2021, September 27). Sharing the principles of co-design - Emma Blomkamp - Medium. *Medium*. Retrieved from: <https://emmablomkamp.medium.com/sharing-the-principles-of-co-design-4a976bb55c48> (Accessed: 10 December 2024).
- Doorneweert, B. (2020, December 1). *The partnership canvas*. Partnership Design. Retrieved from: <https://valuechaingeneration.com/2014/10/17/the-partnership-canvas/> (Accessed: 10 December 2024).
- Eit Climate KIC. (2016) *Visual toolbox for system innovation A resource book for practitioners to map, analyse and facilitate sustainability transitions*. Retrieved from: <https://www.climate-kic.org/insights/visual-toolbox-for-system-innovation/> (Accessed: 10 December 2024).
- GIZ. (2015). *Cooperation Management for Practitioners: Managing Social Change with Capacity WORKS*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- MITD-Lab & SEED. (2020). PARTNERSHIP CO-DESIGN TOOLKIT. *P•ACT | User Guide*. [https://d-lab.mit.edu/sites/default/files/inline-files/5%20Full%20Toolkit 2.2021 2.pdf](https://d-lab.mit.edu/sites/default/files/inline-files/5%20Full%20Toolkit%202.2021%202.pdf)
- WWF (n.d.) *PIF Stakeholder Analysis*. Retrieved from: <https://wwfgeftracks.com/pif/stakeholder-identification> (Accessed: 10 December 2024).

## Sumber tambahan

- Benhayoune, S., Kloibhofer, M., Panda, A., & Repishti, J. (2020). *P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit. MITD-Lab*. Retrieved from: <https://d-lab.mit.edu/resources/publications/pact-partnership-co-design-toolkit> (Accessed: 10 December 2024).
- Co-design.tools (n.d.) *Practical tools for radical collaboration*. Retrieved from: <https://co-design.tools/> (Accessed: 10 December 2024).
- Community-Led Co-design kit. (n.d.). *Community-Led Co-design Kit*. Retrieved from: <https://co-design.inclusivedesign.ca/> (Accessed: 10 December 2024).
- MITD-Lab & SEED. (n.d.). *Partnership Canvas. P.ACT*. Retrieved from: [https://d-lab.mit.edu/sites/default/files/inline-files/8.%20Partnership%20Canvas\\_1.pdf](https://d-lab.mit.edu/sites/default/files/inline-files/8.%20Partnership%20Canvas_1.pdf) (Accessed: 10 December 2024).



## Module 8 – Makmal hidup sebagai model penglibatan untuk inovasi

### Pengenalan

Modul ini memberikan peserta pemahaman yang komprehensif tentang Makmal Hidup (LL) sebagai model penglibatan untuk inovasi. Walaupun rangka kerja bersatu untuk definisi dan ciri utama LL jarang berlaku dalam literatur, kerana sebahagian besar kertas kerja adalah berdasarkan kajian kes, modul ini menyediakan rangka kerja awal yang jelas bagi LL sebagai ekosistem atau kaedah untuk inovasi terbuka dan kolaboratif. Modul ini menawarkan gambaran keseluruhan definisi dan ciri utama LL kerana ia telah berkembang dalam konteks inovasi terbuka. Menjelang akhir modul, peserta akan dapat mentakrifkan Makmal Hidup sebagai platform untuk penciptaan bersama dan penglibatan, memahami kaedah utama, alatan dan strategi yang mendorong penglibatan dan penciptaan bersama, dan akhirnya, memeriksa LL sebagai pemangkin untuk kelestarian dan pendidikan di IPT. Di samping itu, peserta akan mendapat pengetahuan tentang peluang dan cabaran yang dikenal pasti oleh penyelidik semasa penyepaduan LL ke dalam operasi IPT.

Modul ini distrukturkan kepada tiga Unit komprehensif. Unit pertama memperkenalkan peranan kritikal LL sebagai rangka kerja inovasi terbuka, meliputi definisi, ciri utama dan evolusi sejarahnya dalam ekosistem inovasi terbuka. Ia menyerlahkan peranan penting mereka sebagai persekitaran kehidupan sebenar yang memudahkan kerjasama pelbagai pihak. Unit kedua memfokuskan pada pelbagai metodologi dan alatan yang digunakan dalam LL, dicirikan oleh proses berulang, kerjasama dengan pelbagai pihak berkepentingan, dan percubaan dan pengesahan dalam keadaan kehidupan sebenar. Unit ini juga menyelidiki model ciptaan bersama yang mempertingkatkan inovasi dengan melibatkan pengguna sebagai kolaborator kreatif, untuk memastikan hasil yang lestari dan berkesan. Unit ketiga mempertimbangkan peranan Makmal Hidup dalam IPT, menyifatkan mereka sebagai pemangkin untuk kelestarian dan pendidikan. Ia meneroka bagaimana LL melengkapkan peserta dengan kecekapan dan kemahiran utama, mengukuhkan kapasiti IPT untuk penyelidikan penyertaan dan kerjasama antara disiplin, dan memenuhi misi ketiga IPT untuk menyumbang kepada pembangunan sosial. Akhir sekali, peluang dan cabaran LL sebagai rangka kerja inovatif dalam IPT dianalisis.

Modul ini merupakan elemen utama program latihan pembinaan kapasiti, menawarkan pendekatan komprehensif dan rangka kerja yang koheren untuk membangunkan kemahiran kritikal dalam landskap inovasi terbuka, kelestarian dan pendidikan yang berkembang. Ia menyediakan kedua-dua rangka kerja konseptual dan operasi untuk LL, meletakkan asas bagi pelaksanaan, tadbir urus dan peranan LL dalam

pembangunan lestari. Modul ini melengkapkan peserta dengan pengetahuan penting untuk melibatkan diri dalam proses inovasi, mengukuhkan kemahiran kolaboratif mereka dalam rangka kerja LL. Tambahan pula, dengan meneliti alat dan metodologi LL, peralihan daripada teori kepada amalan dicapai, menekankan kaedah penciptaan bersama dan kerjasama pelbagai pihak berkepentingan. Akhir sekali, dengan memberi tumpuan kepada penyepaduan LL ke dalam kurikulum akademik dan penyelidikan, ia membolehkan para peserta memanfaatkan platform ini untuk inovasi yang berkesan, melengkapkan kedua-dua peserta dan IPT untuk menyumbang kepada masa depan yang lestari.

### Hasil pembelajaran utama

1. Meneroka konsep dan konteks Makmal Hidup
2. Memahami peranan Makmal Hidup sebagai ekosistem penyesuaian yang menggalakkan inovasi dan kelestarian
3. Membina kemahiran untuk mengaplikasikan metodologi dan alatan Makmal Hidup
4. Memahami peranan penting penciptaan bersama dalam Makmal Hidup
5. Memahami cara Makmal Hidup berfungsi sebagai ruang hibrid dalam IPT, di mana konsep teori memenuhi aplikasi praktikal
6. Memperluas pengetahuan tentang cabaran dan potensi Makmal Hidup untuk mengubah pendidikan dan penglibatan sosial di IPT

### Garis panduan untuk jurulatih

- Tekankan Ciri Utama: Tekankan ciri utama Makmal Hidup, seperti yang diterangkan dalam Unit 1, untuk meneroka perkara yang membezakan Makmal Hidup daripada kaedah/ekosistem/projek inovasi lain.
- Hubungkan teori kepada amalan: Gunakan kajian kes untuk meningkatkan pemahaman rangka kerja teori .
- Memperkuh konsep ciptaan bersama: Kerjasama dan ciptaan bersama ialah ciri utama LL. Galakkan peserta untuk meneroka pelbagai disiplin yang boleh bekerjasama dalam Blue Economy LL dan mempertimbangkan bagaimana pengetahuan daripada disiplin ini boleh disepadukan dengan berkesan.
- Tingkatkan pemikiran kritis: Apabila membincangkan cabaran dan peluang untuk mengintegrasikan LL di IPT, minta peserta merekod dan menilai halangan dan peluang yang mereka kenal pasti di IPT mereka sendiri (rangka kerja institusi, sumber, isu kerjasama antara disiplin, dsb.).

## Unit 1 – Pengenalan kepada Makmal Hidup dan Ekosistem Inovasi

### Makmal Hidup: Definisi dan Ciri Utama

Konsep Makmal Hidup (*Makmal Hidup*; LLs) muncul sebagai pendekatan perintis dalam ekosistem inovasi terbuka, melibatkan pengguna secara langsung dalam proses penyelidikan dan pembangunan. Model ini memupuk kerjasama dalam kalangan rakyat, industri, ahli akademik dan kerajaan untuk mewujudkan persekitaran penyertaan bagi membangunkan produk dan perkhidmatan baharu (Suruhanjaya Eropah: Direktorat-Jeneral untuk Masyarakat dan Media Maklumat, 2009). Dengan menggabungkan pengguna pada awal proses inovasi, Makmal Hidup menyasarkan untuk mendedahkan tingkah laku dan corak penggunaan baharu, memudahkan peralihan daripada pembangunan teknologi kepada penggunaan praktikal. Pendekatan penyertaan ini juga membolehkan penilaian awal kesan sosio-ekonomi, merapatkan jurang antara inovasi teori dan aplikasi dunia sebenar (Suruhanjaya Eropah: Ketua Direktorat untuk Masyarakat dan Media Maklumat, 2009).

Walaupun tiada definisi yang jelas dan diterima secara meluas untuk istilah Makmal Hidup, Leminen (2015, p.29) memberikan definisi yang luas, menggambarkan Makmal Hidup sebagai "kawasan fizikal atau realiti maya, atau ruang interaksi, di mana pihak berkepentingan membentuk awam-swasta. - perkongsian rakyat (4P) syarikat, agensi awam, universiti, pengguna dan pihak berkepentingan lain, semuanya bekerjasama untuk penciptaan, prototaip, pengesahan dan ujian baharu teknologi, perkhidmatan, produk dan sistem dalam konteks kehidupan sebenar. Oleh itu, makmal hidup digunakan oleh komuniti dan untuk inovasi". Secara amnya diakui bahawa Makmal Hidup beroperasi sebagai eksperimen, persekitaran kehidupan sebenar yang menggunakan Model Helix Empat Empat, menekankan kerjasama antara Warganegara, Industri, Akademia dan Kerajaan (ENoLL, n.d.). Melalui pendekatan berpusatkan pengguna, LL menyepadukan penyelidikan dalam tetapan komuniti untuk menangani cabaran masyarakat sebenar. Persekitaran ini amat sesuai untuk projek inovasi yang bertujuan untuk menyelaraskan agenda pemegang kepentingan yang pelbagai, terutamanya untuk kelestarian dan transformasi institusi. Makmal Hidup membolehkan kedua-dua perubahan atas ke bawah dan bawah ke atas, membolehkan kebolehsuaian dinamik dalam pelbagai skala dan tempoh projek (Waheed, 2017).

Makmal hidup dicirikan oleh **persekitaran dunia sebenar** yang dinamik di mana inovasi berlaku melalui **kerjasama pelbagai pihak** (Leminen, 2015; Veeckman, Schuurman, Leminen, & Westerlund, 2013). Tidak seperti katil ujian terkawal atau ujian lapangan terpencil, Makmal Hidup menumpukan pada peringkat inovasi matang yang merapatkan R&D dalaman (Penyelidikan & Pembangunan) dan

projek perintis (Leminen, 2015). Kunci kepada pendekatan ini ialah Model Helix Empat Empat, yang memupuk perkongsian antara universiti, industri, kerajaan dan entiti awam, membolehkan pelbagai perspektif dan kepakaran mempengaruhi inovasi (Compagnucci et al., 2020). Model berasaskan ekosistem ini memerlukan **penglibatan pengguna yang aktif**, di mana pengguna terlibat bukan sahaja sebagai penguji tetapi juga sebagai penyumbang dan pencipta bersama dalam proses inovasi (Veeckman et al., 2013). Keterangkuman tersebut bertujuan untuk memupuk inovasi yang relevan dan boleh disesuaikan dengan tetapan kehidupan sebenar, membantu merapatkan jurang teknologi dan memastikan perkaitan merentas pelbagai sektor masyarakat (Leminen, 2015).

Satu lagi ciri penting makmal hidup ialah penekanannya pada **keterbukaan** dan perkongsian pengetahuan. Makmal hidup selalunya menampilkan kerjasama berstruktur lagi terbuka di mana hak harta intelek dan amalan perkongsian data diurus dengan teliti untuk memudahkan inovasi sambil melindungi kepentingan peserta (Mirijamdotter & Kulkki, 2006; Veeckman et al., 2013). Selain itu, mereka menyepadukan **penyelidikan dan infrastruktur teknikal** untuk memantau kedua-dua kefungsiannya inovasi dan interaksi pengguna, memberikan pandangan kritikal tentang tingkah laku pengguna dalam konteks semula jadi, kehidupan sebenar (Veeckman et al., 2013). Pendekatan berstruktur ini membolehkan proses **penciptaan bersama** berulang di mana maklum balas pengguna secara berterusan membentuk hasil inovasi, meningkatkan penglibatan pengguna dan kelestarian jangka panjang inovasi. Dengan mengimbangi keterbukaan, kesediaan teknikal dan penglibatan awam, makmal hidup meletakkan diri mereka sebagai platform untuk inovasi yang sistemik dan berkesan (Mirijamdotter & Kulkki, 2006; Leminen, 2015).

## Evolusi dan Konteks Sejarah dalam Inovasi

Akar sejarah Makmal Hidup kembali kepada Profesor William Mitchell dari MIT, yang mencadangkan persekitaran terkawal untuk memerhati interaksi pengguna dalam ruang futuristik yang dipertingkatkan teknologi. Pendekatan ini meletakkan asas untuk memahami tingkah laku manusia dalam konteks yang inovatif (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). Dari masa ke masa, konsep Living Lab merebak ke seluruh Eropah, terutamanya di kawasan yang mempunyai infrastruktur yang teguh dan budaya inovasi yang kukuh. Peluasan ini membawa kepada penubuhan European Network of Makmal Hidup (ENOLL), yang menyeragamkan rangka kerja untuk inovasi kolaboratif dalam ICT (Teknologi Maklumat dan Komunikasi) dan sektor lain. Dengan lebih 129 Makmal Hidup, ENOLL menyerlahkan penggunaan luas model dan keberkesannya dalam mempromosikan inovasi dipacu pengguna di seluruh Eropah (Suruhanjaya Eropah: Direktorat Agung untuk Masyarakat dan Media Maklumat, 2009).

Evolusi Makmal Hidup sejajar dengan peralihan yang lebih luas dalam amalan inovasi, beralih daripada model linear kepada ekosistem kolaboratif rangkaian. Secara tradisinya, inovasi mengikuti laluan linear yang tertumpu pada pembangunan produk yang diterajui industri. Walau bagaimanapun, model kontemporari melihat inovasi sebagai proses didorong rangkaian di mana perkongsian, terutamanya Model Triple Helix (THM) yang melibatkan akademia, industri dan kerajaan, memainkan peranan penting (Mulvenna et al., 2010). Pendekatan rangkaian ini menggalakkan perkongsian dinamik dan berfokuskan masalah yang lebih memenuhi permintaan ekonomi yang saling berkaitan masa kini. Selain itu, model termaju seperti Quintuple Helix telah memperkenalkan lagi kerumitan dengan menyepadukan peranan sistem alam sekitar dan budaya, mewujudkan rangka kerja yang lebih holistik untuk pertukaran pengetahuan dan inovasi yang lestari (Carayannis, Barth, & Campbell, 2012).

Dalam konteks ini, Makmal Hidup berfungsi sebagai ekosistem yang inovatif dan adaptif di mana sektor awam, swasta, akademik dan awam bertemu bersama untuk memacu inovasi kolaboratif. Ditakrifkan sebagai "Ekosistem Inovasi Terbuka" oleh ENOLL, Makmal Hidup membolehkan berbilang pihak berkepentingan untuk mencipta bersama, menguji dan meningkatkan penyelesaian dalam konteks dunia sebenar (ENOLL, n.d.). Menggunakan Model Helix Empat Empat, LL menekankan penglibatan rakyat dan menyepadukan keperluan pengguna ke dalam pembangunan dan penghalusan produk, perkhidmatan dan dasar (Fauth, De Moortel, & Schuurman, 2024). Melalui struktur ini, LL memupuk inovasi berpusatkan pengguna yang sejajar dengan objektif sosial, ekonomi dan alam sekitar, menyokong pembangunan lestari (Compagnucci et al., 2020).

Sebagai perantara antara penyelidikan dan aplikasi praktikal, Makmal Hidup merapatkan jurang yang kadangkala menghalang penyelidikan berharga daripada mencapai status sedia pasaran – cabaran yang sering dirujuk sebagai "Paradoks Eropah" (Fauth, De Moortel, & Schuurman, 2024). Dengan memupuk interaksi berterusan di kalangan pembangun, penyelidik, penggubal dasar dan pengguna, Makmal Hidup mewujudkan laluan komprehensif daripada konsep kepada pengkomersilan. Persediaan ini juga meningkatkan kepercayaan, perkongsian sumber dan daya tahan dalam proses inovasi (Compagnucci et al., 2020).

Tambahan pula, Makmal Hidup mempromosikan pendekatan terbuka, dipacu pengguna di mana rakyat mengambil bahagian secara aktif sebagai pencipta bersama dan bukannya penguji pasif. Penglibatan inklusif ini memperkayakan proses inovasi, menjadikan teknologi dan penyelesaian baharu lebih relevan dengan keperluan masyarakat (Bergvall-Kåreborn et al., 2009). LL menghargai pengguna akhir sebagai pakar, menyumbang kepada pembangunan serantau dan negara melalui pandangan mereka. Perspektif inovasi wilayah ini membenamkan Makmal Hidup dalam rangka kerja dasar tempatan,

meletakkannya sebagai platform berfokuskan komuniti yang membolehkan pemilikan bersama, perkongsian kos dan kebolehcapaian dalam inovasi (Mulvenna et al., 2010).

Makmal Hidup menghimpunkan pelbagai aktor, sumber dan aktiviti dalam kedua-dua persekitaran fizikal dan maya (Leminen, 2015). LL secara kolaboratif memacu inovasi pada semua peringkat, daripada idea dan prototaip kepada pengesahan dan ujian dunia sebenar, yang mempercepatkan laluan ke pasaran dan membolehkan potensi pengkomersialan yang lebih luas. Sebagai rangkaian inovasi terbuka, Makmal Hidup berfungsi sebagai platform dinamik untuk penyelidikan berpusatkan pengguna, membantu syarikat mengurangkan risiko yang berkaitanMakmaan dengan pelancaran produk dan teknologi baharu sambil memupuk inovasi dipacu pengguna yang berkesan. (Leminen, Westerlund, & Nyström, 2012).

## Unit 2 – Makmal Hidup sebagai Pelantar Penciptaan Bersama dan Penglibatan

### Metodologi dan Alatan dalam Makmal Hidup

Makmal Hidup berfungsi sebagai ekosistem dinamik, memupuk inovasi melalui proses kerjasama yang melibatkan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk pengguna, penyelidik, perniagaan dan kerajaan (ENoLL, n.d.). Platform ini dicirikan oleh metodologi berulang mereka, pergantungan pada alat digital dan fizikal, dan strategi penyertaan yang bertujuan untuk membangunkan dan mengesahkan penyelesaian dalam tetapan kehidupan sebenar. Walaupun potensinya yang besar, pemilihan metodologi dan alat tertentu tetap tidak konsisten dan sering dibentuk oleh konteks serantau atau khusus projek dan bukannya amalan terbaik yang sistematik (Feurstein et al., 2008).

Makmal Hidup mengguna pakai pendekatan pelbagai kaedah yang menyepadukan proses reka bentuk berulang, kerjasama pihak berkepentingan, dan eksperimen kehidupan sebenar. Menurut Kruger, Montolio, & Hallik (2024), empat elemen teras mentakrifkan metodologi Living Lab: pembangunan berulang, kerjasama pelbagai pihak berkepentingan, tumpuan pada penyelidikan dan reka bentuk, dan penglibatan pengguna aktif sebagai pencipta bersama. Metodologi ini memanfaatkan kedua-dua teknik pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif, termasuk temu bual, kumpulan fokus dan alatan teknologi termaju, untuk menjana cerapan yang komprehensif (Kruger, Montolio, & Hallik, 2024).

Rangka kerja berulang diutarakan lagi melalui tiga fasa utama: Penerokaan, Eksperimen dan Penilaian (Evans et al., 2019). Fasa Penerokaan menekankan pemahaman tabiat pengguna dan keperluan terpendam melalui kaedah etnografi, seperti temu bual dan pemerhatian penyertaan. Percubaan menumpukan pada menguji konsep dalam tetapan kehidupan sebenar, menggunakan prototaip untuk

mensimulasikan pengalaman pengguna dan mengumpulkan maklum balas yang bermakna. Penilaian mengukur kesan inovasi ini, membandingkannya dengan metrik garis dasar untuk memperhalusi penyelesaian dan memaklumkan strategi pengkomersilan (Evans et al., 2019).

Kerjasama adalah asas dalam Makmal Hidup kerana ia membolehkan menangani cabaran kompleks melalui perspektif yang pelbagai, mencerminkan sifat pelbagai masalah yang mereka hadapi. Intipati kerjasama ini meletakkan LL sebagai projek penciptaan bersama yang dinamik, di mana pihak berkepentingan bersama-sama berinovasi dan membangunkan penyelesaian (Massari et al., 2023). Peningkatan platform kerjasama dalam talian dan ekosistem sumber terbuka telah meningkatkan kapasiti pihak berkepentingan untuk berkongsi maklum balas, penyelesaian ujian dan menangani cabaran, walaupun merentasi sempadan geografi. Alat ini terdiri daripada platform pengurusan projek dalam talian kepada penderia dan perisian untuk memantau gelagat pengguna dalam masa nyata (Massari et al., 2023). Penyepaduan alatan digital tidak terhad kepada pengumpulan data tetapi meluas kepada penyebaran dan penglibatan pihak berkepentingan. Platform digital amat berkesan untuk aktiviti jangkauan dan penciptaan bersama, membolehkan pelbagai aktor menyertai bengkel, sesi sumbang saran dan kumpulan fokus (Compagnucci et al., 2020). Aktiviti ini melibatkan wakil daripada ahli akademik, industri, kerajaan dan masyarakat sivil, menekankan rangka kerja Quadruple Helix untuk inovasi inklusif (Compagnucci et al., 2020).

Makmal Hidup menggunakan dua strategi utama untuk melibatkan pengguna dalam proses inovasi: Strategi Berpusatkan Pengguna dan Strategi Penyertaan (Dell'Era, Landoni, & Gonzalez, 2018). Pendekatan Berpusatkan Pengguna memfokuskan pada memerhati gelagat pengguna, menangkap pandangan dan mendapatkan maklum balas, memastikan projek disiapkan dengan cekap dari segi masa dan kos. Sebaliknya, Strategi Penyertaan menekankan reka bentuk bersama dan kerjasama melalui platform digital, membolehkan cerapan kualitatif yang lebih kaya tetapi selalunya dengan mengorbankan peningkatan kerumitan dan tempoh projek (Dell'Era, Landoni, & Gonzalez, 2018). Kedua-dua strategi melibatkan tahap penyertaan pengguna yang berbeza-beza, daripada model terbuka yang membenarkan akses tanpa had, kepada model tertutup yang secara selektif menjemput peserta. Walaupun model terbuka memupuk maklum balas yang pelbagai, model tertutup membolehkan eksperimen terfokus dan terkawal, terutamanya berguna untuk projek yang memerlukan hasil yang disasarkan (Dell'Era & Landoni, 2014).

Makmal Hidup juga berfungsi sebagai platform sosioteknikal, menyediakan sumber seperti ruang inkubasi, pangkalan data, dan teknologi eksperimen (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Infrastruktur ini penting untuk mengubah idea pihak berkepentingan kepada penyelesaian yang

berdaya maju. Contohnya, alatan seperti rangkaian dan teknologi mudah alih memudahkan ujian produk dan perkhidmatan, manakala alatan analitis data membantu penyelidik menganalisis interaksi pengguna dan memperhalusi prototaip (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).

Sebagai tambahan kepada sumber teknikal, Makmal Hidup bergantung pada tadbir urus berstruktur dan protokol kerjasama yang jelas untuk mengurus pelbagai sumbangan pihak berkepentingan. Pembelajaran reflektif dan proses berulang memastikan bahawa inovasi sejajar dengan wi (Bär, et al., 2023).

### **Penciptaan Bersama dalam Makmal Hidup**

Penciptaan bersama, yang ditakrifkan sebagai "penggubalan penciptaan melalui interaksi" oleh Massari, Galli, Mattioni, & Chiffolleau (2023, p.3), ialah elemen utama untuk memacu inovasi dalam Makmal Hidup. Melalui penciptaan bersama, kerjasama dipupuk antara pihak berkepentingan yang berbeza, termasuk pengguna, organisasi, penyelidik dan agensi kerajaan, membolehkan persekitaran penyertaan yang melangkaui sempadan inovasi tradisional (ENoLL, n.d.). Pendekatan ini membolehkan Makmal Hidup memanfaatkan sumbangan kolektif semua peserta, memastikan proses inovasi adalah inklusif, telus dan didorong konsensus (Massari et al., 2023).

Model penyertaan ini meningkatkan inovasi dengan melibatkan pengguna akhir bukan sahaja sebagai penguji tetapi sebagai 'rakan kongsi kreatif' yang terlibat dalam idea, reka bentuk dan pembangunan inovasi (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Dengan memupuk penglibatan aktif, penciptaan bersama meningkatkan kualiti produk dan/atau perkhidmatan, memendekkan kitaran hayat produk dan meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangkan risiko kegagalan pasaran (Massari et al., 2023; Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Sifat berulang ciptaan bersama, yang melibatkan idea bersama, penilaian bersama, reka bentuk bersama, ujian bersama dan pelancaran bersama, membolehkan penambahbaikan berterusan inovasi melalui maklum balas dan kerjasama, menghasilkan faedah ekonomi dan masyarakat yang ketara (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).

Makmal Hidup menyediakan persekitaran berstruktur untuk penciptaan bersama dengan menyepadukan pelbagai aktor dalam Model Helix Empat Empat (ENoLL, n.d.). Penyepaduan ini bukan sahaja mengembangkan rangkaian idea tetapi juga mengubah inovasi daripada usaha terpencil kepada usaha bersama di mana sumber, risiko dan kejayaan diurus secara kolektif (Massari et al., 2023). Tambahan pula, infrastruktur teknologi dan organisasi Makmal Hidup memudahkan kerjasama melalui alat seperti penderia, rangkaian data, dan platform penyertaan, membolehkan interaksi dan maklum balas masa nyata (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).



Kaedah penyertaan yang digunakan dalam Makmal Hidup menekankan kepentingan penglibatan berulang dan kontekstual, menggunakan teknik seperti alat etnografi dan temu bual mendalam untuk menyelaraskan inovasi dengan keperluan dan tingkah laku pengguna (Mirijamdotter & Kulkki, 2006). Pendekatan berpusatkan pengguna ini mengesahkan kaitan dan kesahihan inovasi dan menyokong pembangunan rangkaian sosial dan kecekapan individu (Massari et al., 2023). Persekitaran sedemikian menggalakkan penjana idea yang berani dan revolusioner dengan mewujudkan ruang yang selamat untuk meneroka penyelesaian yang berisiko dan tidak konvensional (Massari et al., 2023).

Dalam Makmal Hidup, peranan pengguna adalah cair dan bergantung kepada konteks, bermula daripada pemberi maklumat kepada pencipta bersama, berdasarkan tahap penglibatan mereka dalam proses inovasi (Mirijamdotter & Kulkki, 2006). Dengan melibatkan pengguna pada peringkat kitaran inovasi yang berbeza, Makmal Hidup mewujudkan ekosistem dinamik di mana kepakaran kolektif dan perspektif pihak berkepentingan memacu penciptaan nilai (Westerlund, Leminen, & Habib, 2018). Pendekatan kolaboratif memberi manfaat kepada semua rakan kongsi dan pihak berkepentingan melalui pengurangan kos dan responsif pasaran, dan juga menyumbang kepada hasil masyarakat yang lebih luas, seperti infrastruktur bandar yang dipertingkatkan dan kesejahteraan rakyat yang dipertingkatkan (Massari et al., 2023; Westerlund, Leminen, & Habib, 2018).

Penciptaan bersama dalam Makmal Hidup mencontohkan anjakan paradigma ke arah inovasi terbuka dan penyelesaian masalah secara kolaboratif, menekankan keperluan untuk memecahkan halangan antara pihak berkepentingan, dan membolehkan inovasi tangkas dan inklusif yang bertindak balas secara berkesan kepada cabaran masyarakat yang kompleks (Massari et al., 2023; ENoLL, n.d.). Dengan memupuk budaya kerjasama kreatif, Makmal Hidup memperkasakan peserta untuk mengubah ketegangan menjadi peluang, memastikan hasil yang lestari dan memberi kesan (Massari et al., 2023).

## Unit 3 – Makmal Hidup di Institusi Pengajian Tinggi

### Makmal Hidup sebagai Pemangkin Kelestarian dan Pendidikan

Institusi Pengajian Tinggi (IPT) semakin terpacu untuk menangani cabaran masyarakat dan alam sekitar (Tercanli & Jongbloed, 2022). Dalam konteks ini, Makmal Hidup telah muncul sebagai rangka kerja dinamik dalam IPT untuk menangani isu-isu ini, menyediakan ruang yang inovatif, transdisiplin dan kolaboratif yang menggabungkan penyelidikan akademik dengan aplikasi dunia sebenar (Tercanli & Jongbloed, 2022; Van der Wee, Tassone, Wals, & Troxler, 2024).

Penyepaduan Makmal Hidup ke IPT mewakili anjakan paradigma dalam amalan pendidikan, menyelaraskannya dengan prinsip Pendidikan untuk Pembangunan Lestari (ESD) (Morales, Segalás, & Masseck, 2024). IPT, sebagai hab penciptaan pengetahuan, memainkan peranan penting dalam melengkapkan peserta dengan kemahiran kritikal yang diperlukan untuk menangani cabaran kelestarian yang kompleks (Tercanli & Jongbloed, 2022). LL berfungsi sebagai ruang hibrid di mana konsep teori memenuhi aplikasi praktikal, memupuk budaya pembelajaran pengalaman dan antara disiplin (Morales, Segalás, & Masseck, 2024).

Ciri tersendiri Makmal Hidup ialah keupayaan mereka untuk menjalinkan kelestarian ke dalam fungsi teras IPT, seperti dalam kurikulum, inisiatif penyelidikan, amalan operasi, dan usaha mendekati masyarakat. Dengan meletakkan diri mereka sebagai makmal untuk masa hadapan, IPT menggunakan LL untuk mengajar peserta menganalisis isu masyarakat secara kritis, membangunkan penyelesaian inovatif dan melaksanakan amalan lestari (Van der Wee et al., 2024). Pendekatan holistik ini dicontohi dalam model Quintuple Helix, yang menekankan kerjasama antara akademik, industri, kerajaan, masyarakat dan alam sekitar untuk memupuk inovasi yang lestari (Morales, Segalás, & Masseck, 2024; Carayannis, Barth, & Campbell, 2012).

Aktiviti pendidikan dalam LL mengambil pelbagai bentuk, daripada modul berasaskan projek dan kursus antara disiplin kepada kerjasama dunia sebenar yang melibatkan pelbagai pihak berkepentingan (Van der Wee et al., 2024). Aktiviti ini melengkapkan peserta dengan kecekapan penting untuk kelestarian, termasuk penyelesaian masalah, pemikiran kritis, dan keupayaan untuk menavigasi sistem yang kompleks (Tercanli & Jongbloed, 2022). Selain itu, bekerjasama dengan komuniti dan industri tempatan menyediakan peserta pengalaman dunia sebenar yang praktikal sambil membantu mereka membina kemahiran serba boleh (Graczyk, 2015).

LL juga merangkumi prinsip kaedah penyertaan dan kreatif bersama, menawarkan peluang kepada peserta untuk menangani cabaran yang dicirikan oleh ketidakpastian dan kerumitan. Di bawah bimbingan penyelia mereka, peserta terlibat dalam proses pembelajaran kolaboratif, introspektif dan berulang yang meningkatkan keupayaan mereka untuk mendekati masalah dari pelbagai perspektif (Van der Wee et al., 2024). Graczyk (2015) mencadangkan bahawa dalam LL berasaskan kampus, peserta menangani isu kelestarian yang mendesak seperti kecekapan tenaga, pengurusan sisa dan penjana semula bandar, sekali gus menyumbang secara langsung kepada jejak alam sekitar institusi dan kelestarian operasi.

Makmal Hidup dalam IPT merentasi sempadan akademik tradisional dengan mewujudkan ruang untuk interaksi di kalangan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk peserta, fakulti, perniagaan, badan

kerajaan dan masyarakat sivil. Model kolaboratif ini membolehkan penciptaan bersama penyelesaian lestari yang disesuaikan dengan keperluan masyarakat tertentu (Van der Wee et al., 2024). Melalui struktur tadbir urus mereka, LL menyelaraskan aktiviti penyelidikan dan pendidikan dengan cabaran tempatan, memupuk penglibatan masyarakat yang bermakna dan impak masyarakat (Tercanli & Jongbloed, 2022).

LL yang diterajui IPT sering berfungsi sebagai platform untuk penyelidikan dan ujian gunaan, memacu inovasi dalam kelestarian bandar, teknologi pintar dan inisiatif sosio-persekitaran, sebagai Projek Delta dan The Green Village, yang telah menunjukkan potensi LL untuk menambah baik infrastruktur bandar, menggalakkan mobiliti lestari, dan meningkatkan kualiti hidup dalam komuniti (Tercanli & Jongbloed, 2022; Morales, Segalás, & Maseck, 2024). Projek-projek ini memberi contoh bagaimana LL boleh merapatkan jurang antara pengetahuan akademik dan aplikasi masyarakat, menghasilkan hasil transformatif.

Selain itu, LL memperkasakan peserta untuk bertindak sebagai agen perubahan dengan mengambil bahagian dalam projek kelestarian akar umbi dan amalan alternatif. Aktiviti seperti bengkel bertanggungjawab eko dan kerjasama komuniti menggalakkan peserta mencabar norma konvensional dan mempercayai penyelesaian inovatif (Van der Wee et al., 2024). Dengan melibatkan diri dengan pihak berkepentingan dunia sebenar dalam peranan seperti rakan kongsi, pelanggan atau mentor, peserta mendapat pandangan tentang kerumitan cabaran masyarakat dan membangunkan kemahiran dalam perundingan, kerja berpasukan dan komunikasi (Van den Heuvel et al., 2021).

Dari perspektif organisasi, LL meningkatkan kapasiti IPT untuk penyelidikan penyertaan dan kerjasama antara disiplin. Dengan melibatkan peserta, ahli akademik dan rakan kongsi luar dalam proses penciptaan bersama, LL.

### **Makmal Hidup dalam Pendidikan Tinggi: Peluang dan Cabaran**

Makmal Hidup (LLs) semakin mendapat pengiktirafan sebagai rangka kerja inovatif untuk menyepadukan amalan berorientasikan kelestarian ke dalam Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Dengan menggabungkan pendidikan, penyelidikan dan penyelesaian masalah dunia sebenar, LL menawarkan pendekatan dinamik untuk menyediakan peserta untuk peranan masa depan mereka dalam menangani cabaran masyarakat dan alam sekitar (Van den Heuvel et al., 2021). Walau bagaimanapun, membenamkan Makmal Hidup ke dalam pendidikan tinggi juga memberikan pelbagai cabaran, memerlukan dasar institusi yang disusun semula, kerjasama antara disiplin, dan penjajaran pihak berkepentingan untuk memastikan kejayaan mereka (Van der Wee et al., 2024).

Penyepaduan Makmal Hidup ke IPT menghadapi halangan ketara berkaitan norma institusi dan dinamik antara disiplin. Struktur akademik semasa mengutamakan kecekapan, pemindahan pengetahuan khusus domain, dan kurikulum tegar, yang boleh menghalang potensi transformatif LL (Van der Wee et al., 2024). Amalan tradisional ini sering bercanggah dengan sifat berulang dan penerokaan proses pembelajaran berfokuskan kelestarian, seperti introspeksi kritikal, pembelajaran terarah sendiri dan reka bentuk berulang (Van der Wee et al., 2024). Untuk merealisasikan potensi LL sepenuhnya, IPT mesti mereka bentuk semula rangka kerja pendidikan mereka untuk menyokong pembelajaran yang fleksibel, antara disiplin dan pengalaman. (Van der Wee et al., 2024).

Kerjasama antara disiplin dalam LL juga menimbulkan cabaran, terutamanya dalam merapatkan perbezaan dalam bahasa profesional, budaya dan jangkaan pihak berkepentingan. Menggabungkan matlamat pendidikan IPT dengan objektif LL yang dipacu inovasi memerlukan penjajaran kecekapan yang teliti, serta mekanisme untuk memupuk kerjasama antara peserta, fakulti dan pihak berkepentingan luar (Van den Heuvel et al., 2021). Walaupun pihak berkepentingan mungkin melihat LL sebagai platform untuk mewakili tugas yang telah ditetapkan, potensi sebenar LL terletak pada memupuk penciptaan bersama tulin dan penyelesaian masalah kolaboratif merentas kumpulan yang pelbagai (Van der Wee et al., 2024).

Satu lagi cabaran utama ialah mendapatkan kelestarian kewangan jangka panjang untuk LL. Walaupun banyak projek pada mulanya dibiayai melalui geran, subsidi, atau model pembiayaan bersilang, pendekatan inovatif untuk pembiayaan adalah perlu untuk memastikan kesinambungannya (Tercanli & Jongbloed, 2022). Kekangan institusi, seperti sumber yang terhad dan struktur tadbir urus yang tegar, merumitkan lagi penyepaduan LL ke dalam sistem IPT. Mengguna pakai rangka kerja fleksibel yang menampung inovasi berorientasikan kelestarian adalah penting untuk mengatasi halangan ini (Morales, Segalás, & Maseck, 2024).

Di sebalik cabaran ini, LL mempunyai potensi besar untuk mengubah pendidikan dan penglibatan masyarakat dalam IPT. Dengan berfungsi sebagai ruang pembelajaran hibrid, LL merapatkan jurang antara akademik dan masyarakat, membolehkan peserta terlibat secara langsung dengan cabaran dunia sebenar (Van der Wee et al., 2024). Pendekatan ini memupuk kemahiran kritikal, seperti penyelesaian masalah, kerjasama, dan kebolehsuaian, sambil memperkasakan peserta untuk bertindak sebagai agen perubahan (Van der Wee et al., 2024).

Untuk memanfaatkan potensi penuh LL, IPT mesti menerima "pendekatan keseluruhan institusi" yang menyepadukan kelestarian merentas pengajaran, penyelidikan, operasi dan penglibatan komuniti. Ini memerlukan penjajaran strategi institusi dengan objektif kelestarian, memupuk budaya antara disiplin

dan transdisiplin, dan mewujudkan mekanisme untuk pembelajaran bersama dengan pihak berkepentingan masyarakat (Tercanli & Jongbloed, 2022). Banyak LL yang tertanam dalam IPT telah berjaya memacu inisiatif kelestarian kampus, meningkatkan infrastruktur bandar, dan memudahkan perkongsian dengan kerajaan tempatan dan organisasi sosial (Morales, Segalás, & Masseck, 2024).

Selain itu, LL menawarkan peluang untuk memikirkan semula pedagogi tradisional dengan menekankan pendekatan perhubungan, responsif dan emansipatori. Kaedah ini memperkasakan peserta untuk mengharungi kerumitan dan ketidakpastian cabaran kelestarian, memupuk rasa agensi dan tanggungjawab dalam menangani isu sosio-persekitaran (Van der Wee et al., 2024).

Sebagai tambahan kepada faedah pendidikan mereka, LL menyumbang kepada matlamat strategik IPT yang lebih luas, termasuk impak sosial dan inovasi. Dengan mewujudkan sinergi dengan ekosistem serantau dan menyelaraskan piagam kelestarian, IPT boleh memanfaatkan LL sebagai platform untuk memajukan misi ketiga transformasi masyarakat mereka (Tercanli & Jongbloed, 2022). Ini memerlukan sokongan institusi, seperti pembiayaan khusus, infrastruktur dan kepakaran, untuk memastikan LL kekal berdaya maju dan memberi impak dalam jangka panjang (Tercanli & Jongbloed, 2022).

Kesimpulannya, Makmal Hidup mewakili jalan yang menjanjikan untuk menyepadukan kelestarian ke dalam pendidikan tinggi. Dengan menangani cabaran kerjasama antara disiplin, kekangan institusi dan penjajaran pihak berkepentingan, IPT dapat merealisasikan potensi transformatif LL sepenuhnya. Melalui perubahan sistemik dalam dasar, amalan dan pedagogi, LL boleh menjadi alat yang berkuasa untuk melengkapkan peserta dengan kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk memacu pembangunan lestari dan kemajuan masyarakat (Van der Wee et al., 2024; Van den Heuvel et al., 2021; Morales et al., 2024).

## Aktiviti interaktif

Aktiviti interaktif berikut adalah berkesan untuk jurulatih untuk menyampaikan modul dengan lebih baik kepada peserta:

**Perbincangan kumpulan:** Kenal pasti ciri-ciri utama Makmal Hidup dan bincangkan definisinya.

**Analisis kajian kes:** Terokai Makmal Hidup sedia ada, fungsi dan hasil mereka

**Bengkel:** Simulasi sesi penciptaan bersama makmal hidup

**Perbahasan:** Bincangkan cabaran dan potensi penubuhan Makmal Hidup di IPT anda.

## Kuiz Pendek<sup>8</sup>

### 1. Apakah tujuan utama Makmal Hidup dalam ekosistem inovasi terbuka?

- Untuk menjalankan eksperimen terpencil dan terkawal pada teknologi baharu.
- Untuk memudahkan kerjasama pelbagai pihak berkepentingan dan penciptaan bersama dalam konteks kehidupan sebenar.
- Untuk menghadkan penglibatan pengguna dalam proses penyelidikan dan pembangunan.
- Untuk menggantikan penyelidikan akademik dengan inovasi industri.

### 2. Antara berikut, yang manakah merupakan ciri teras Makmal Hidup yang membezakannya daripada pendekatan penyelidikan dan pembangunan tradisional?

- Eksperimen terkawal dan terpencil dalam tetapan makmal.
- Metodologi tetap dan piawai untuk semua projek.
- Penekanan pada kerjasama pelbagai pihak berkepentingan dan percubaan kehidupan sebenar.
- Pergantungan eksklusif pada kaedah pengumpulan data kuantitatif.

### 3. Apakah faedah utama penciptaan bersama dalam Makmal Hidup?

- Ia menghadkan penglibatan pengguna untuk menguji produk akhir.
- Ia menggantikan kerjasama dengan percubaan terkawal.

---

<sup>8</sup> **JAWAPAN:** Q1 - b. Untuk memudahkan kerjasama pelbagai pihak berkepentingan dan penciptaan bersama dalam konteks kehidupan sebenar | Q2 - c. Penekanan pada kerjasama pelbagai pihak berkepentingan dan percubaan kehidupan sebenar | Q3 - d. Ia meningkatkan inovasi dengan melibatkan pihak berkepentingan sebagai rakan kongsi kreatif sepanjang proses | Q4 - a. Dengan memberi peluang kepada peserta untuk mencipta bersama penyelesaian kepada cabaran dunia sebenar | Q5 - b. Ketidakerasian struktur akademik tradisional dengan sifat fleksibel dan antara disiplin Makmal Hidup.

- c. Ia menghapuskan keperluan untuk maklum balas berulang dan penghalusan.
- d. Ia meningkatkan inovasi dengan melibatkan pihak berkepentingan sebagai rakan kongsi kreatif sepanjang proses.

**4. Apakah satu cara Makmal Hidup dalam IPT menyumbang kepada pendidikan kelestarian?**

- a. Dengan memberi peluang kepada peserta untuk mencipta bersama penyelesaian kepada cabaran dunia sebenar.
- b. Dengan memberi tumpuan secara eksklusif kepada penyelidikan teori.
- c. Dengan mengasingkan aktiviti akademik daripada keperluan masyarakat.
- d. Dengan menghadkan kerjasama kepada pihak berkepentingan universiti dalaman.

**5. Apakah satu cabaran utama yang dihadapi oleh IPT dalam mengintegrasikan Makmal Hidup ke dalam sistem mereka?**

- a. Kurang minat peserta terhadap projek berorientasikan kelestarian.
- b. Ketidakterasian struktur akademik tradisional dengan sifat fleksibel dan antara disiplin Makmal Hidup.
- c. Ketiadaan masalah dunia sebenar yang sesuai untuk penglibatan peserta.
- d. Terlalu bergantung pada tugas yang telah ditetapkan dan bukannya penyelesaian masalah secara kolaboratif.



## Rujukan

- Bär, R., Rosset, J., Yilmaz, S., Piana, V., Moser, S., Boogen, N., & Grieder, M. (2023). Integrated Impact Assessment of Makmal Hidup, Conceptual Framework, Approach and Methods applied in the LANTERN project. *Proceedings of the OpenLivingLab Days Conference 2023, "Makmal Hidup for an Era of Transitions. How human-centric innovation is changing our lives"*, (pp. 57-61). Barcelona. [https://enoll.org/wp-content/uploads/2023/11/olld-2023-proceedings\\_updated\\_11-23.pdf](https://enoll.org/wp-content/uploads/2023/11/olld-2023-proceedings_updated_11-23.pdf)
- Bergvall-Kåreborn, B., Ihlström Eriksson, C., Ståhlbröst, A., & Lund, J. (2009). A Milieu for Innovation-Defining Makmal Hidup. [https://www.researchgate.net/publication/228676111\\_A\\_Milieu\\_for\\_Innovation-Defining Living Labs](https://www.researchgate.net/publication/228676111_A_Milieu_for_Innovation-Defining_Living_Labs)
- Carayannis, E., Barth, T., & Campbell, D. (2012). The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1. [https://www.researchgate.net/publication/257884675\\_The\\_Quintuple\\_Helix\\_innovation\\_model\\_global\\_warming\\_as\\_a\\_challenge\\_and\\_driver\\_for\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/257884675_The_Quintuple_Helix_innovation_model_global_warming_as_a_challenge_and_driver_for_innovation)
- Compagnucci, L., Spigarelli, F., Coelho, J., & Duarte, C. (2020). Makmal Hidup and User Engagement for Innovation and Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 289. [https://www.researchgate.net/publication/348054057\\_Living\\_Labs\\_and\\_User\\_Engagement\\_for\\_Innovation\\_and\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/348054057_Living_Labs_and_User_Engagement_for_Innovation_and_Sustainability)
- Dell'Era, C., & Landoni, P. (2014). Living Lab: A Methodology between User-Centred Design and Participatory Design. *Creativity and Innovation Management*, 23. [https://www.researchgate.net/publication/260912290\\_Living\\_Lab\\_A\\_Methodology\\_between\\_User-Centred Design and Participatory Design](https://www.researchgate.net/publication/260912290_Living_Lab_A_Methodology_between_User-Centred_Design_and_Participatory_Design)
- Dell'Era, C., Landoni, P., & Gonzalez, S. (2018). Investigating the Innovation Impacts of User-Centred and Participatory Strategies adopted by European Makmal Hidup. *International Journal of Innovation Management*, 23. [https://www.researchgate.net/publication/328070945\\_INVESTIGATING\\_THE\\_INNOVATION\\_IMPACTS\\_OF\\_USER-CENTRED AND PARTICIPATORY STRATEGIES ADOPTED BY EUROPEAN LIVING LABS](https://www.researchgate.net/publication/328070945_INVESTIGATING_THE_INNOVATION_IMPACTS_OF_USER-CENTRED_AND_PARTICIPATORY_STRATEGIES_ADOPTED_BY_EUROPEAN_LIVING_LABS)
- ENoLL. (n.d.). *Makmal Hidup*. Ανάκτηση 2024, από European Network of Makmal Hidup (ENoLL): <https://enoll.org/living-labs/>



- European Commission: Directorate-General for the Information Society and Media. (2009). *Makmal Hidup for user-driven open innovation: An overview of the Makmal Hidup methodology, activities and achievements*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2759/34481>
- Evans, P., Schuurman, D., Ståhlbröst, A., & Vervoort, K. (2019). *Living Lab Methodology, Handbook*. U4IoT Consortium. [https://www.northwalescollaborative.wales/wp-content/uploads/2020/10/Living-lab-methodology-handbook\\_r.pdf](https://www.northwalescollaborative.wales/wp-content/uploads/2020/10/Living-lab-methodology-handbook_r.pdf)
- Fauth, J., De Moortel, K., & Schuurman, D. (2024). Makmal Hidup as orchestrators in the regional innovation ecosystem: A conceptual framework. *Journal of Responsible Innovation*, 11. <https://doi.org/10.1080/23299460.2024.2414505>
- Feurstein, K., Hesmer, A., Hribernik, K., Thoben, K.-D., & Schumacher, J. (2008). Makmal Hidup – A New Development Strategy. In *European Makmal Hidup - A New Approach for Human Centric Regional Innovation*. [https://www.researchgate.net/publication/270821724\\_Living\\_Labs\\_-\\_A\\_New\\_Development\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/270821724_Living_Labs_-_A_New_Development_Strategy)
- Graczyk, P. (2015). *Embedding a Living Lab approach at the University of Edinburgh*. Department for Social Responsibility and Sustainability, The University of Edinburgh. [https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/embedding\\_a\\_living\\_lab\\_approach\\_at\\_the\\_university\\_of\\_edinburgh.pdf](https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/embedding_a_living_lab_approach_at_the_university_of_edinburgh.pdf)
- Herselman, M., Marais, M., & Pitse-Boshoman, M. (2010). Applying living lab methodology to enhance skills in innovation. *eSkills Summit 2010 Proceedings*. Cape Town. [https://www.academia.edu/874381/Applying\\_living\\_lab\\_methodology\\_to\\_enhance\\_skills\\_in\\_innovation?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/874381/Applying_living_lab_methodology_to_enhance_skills_in_innovation?email_work_card=view-paper)
- Kruger, K., Montolio, D., & Hallik, M. (2024). User driven Social Innovation and Makmal Hidup. <https://democrat-horizon.eu/wp-content/uploads/2024/10/Living-Labs-Social-Innovation-2.pdf>
- Leminen, S. (2015). Q&A What are Makmal Hidup? *Technology Innovation Management Review*, 5. [https://www.researchgate.net/publication/326311611\\_QA\\_What\\_are\\_living\\_labs](https://www.researchgate.net/publication/326311611_QA_What_are_living_labs)
- Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A.-G. (2012). Makmal Hidup as Open-Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, 2. [https://www.researchgate.net/publication/326309915\\_Living\\_Labs\\_as\\_Open-Innovation\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/326309915_Living_Labs_as_Open-Innovation_Networks)

- Massari, S., Galli, F., Mattioni, D., & Chiffolleau, Y. (2023). Co-creativity in Makmal Hidup: fostering creativity in co-creation processes to transform food systems. *JCOM*, 22(03). <https://doi.org/10.22323/2.22030203>
- Mirijamdotter, A., & Kulkki, S. (2006). The European Network of Makmal Hidup for CWE - User-centric Co-creation and Innovation. *Exploiting the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies*, IOS Press. [https://www.academia.edu/7556907/The European Network of Living Labs for CWE User-centric Co creation and Innovation?source=swp\\_share](https://www.academia.edu/7556907/The_European_Network_of_Living_Labs_for_CWE_User-centric_Co_creation_and_Innovation?source=swp_share)
- Morales, I., Segalás, J., & Maseck, T. (2024). Evaluation of the urban living lab in HEIs towards education for sustainable development. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1412380>
- Mulvenna, M., Bergvall-Kåreborn, B., Wallace, J., Galbraith, B., & Martin, S. (2010). *Makmal Hidup as engagement models for innovation*. [https://www.researchgate.net/publication/224232363 Living labs as engagement models for innovation](https://www.researchgate.net/publication/224232363_Living_labs_as_engagement_models_for_innovation)
- Tercanli, H., & Jongbloed, B. (2022). A Systematic Review of the Literature on Makmal Hidup in Higher Education Institutions: Potentials and Constraints. *Sustainability*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/su141912234>
- Van den Heuvel, R., Braun, S., Bruin, M., & Daniels, R. (2021). A Closer Look at Makmal Hidup and Higher Education using a Scoping Review. *Technology Innovation Management Review*, 11. [https://www.researchgate.net/publication/358501858 A Closer Look at Living Labs and Higher Education using a Scoping Review](https://www.researchgate.net/publication/358501858_A_Closer_Look_at_Living_Labs_and_Higher_Education_using_a_Scoping_Review)
- Van der Wee, M., Tassone, V., Wals, A., & Troxler, P. (2024). Characteristics and challenges of teaching and learning in sustainability-oriented Makmal Hidup within higher education: a literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25, pp. 255-277. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2023-0465>
- Veeckman, C., Schuurman, D., Leminen, S., & Westerlund, M. (2013). Linking Living Lab Characteristics and Their Outcomes: Towards a Conceptual Framework. *Technology Innovation Management Review*, 3. [https://www.researchgate.net/publication/326311785 Linking Living Lab Characteristics and Their Outcomes Towards a Conceptual Framework](https://www.researchgate.net/publication/326311785_Linking_Living_Lab_Characteristics_and_Their_Outcomes_Towards_a_Conceptual_Framework)

Waheed, H. (2017, December). Makmal Hidup. *Journal of the Institution of Environmental Sciences*, 26.4.  
<https://www.the-ies.org/resources/living-labs>

Westerlund, M., Leminen, S., & Habib, C. (2018). Key Constructs and a Definition of Makmal Hidup as Innovation Platforms. *Technology Innovation Management Review*(8).  
[https://www.researchgate.net/publication/329816684\\_Key\\_Constructs\\_and\\_a\\_Definition\\_of\\_Living\\_Labs\\_as\\_Innovation\\_Platforms](https://www.researchgate.net/publication/329816684_Key_Constructs_and_a_Definition_of_Living_Labs_as_Innovation_Platforms)

## Sumber Tambahan

Bronson, K., Devkota, R. & Nguyen, V. (2021). Moving toward Generalizability? A Scoping Review on Measuring the Impact of Makmal Hidup. *Sustainability*. 13. 502.  
[https://www.researchgate.net/publication/348309275\\_Moving\\_toward\\_Generalizability\\_A\\_Scoping\\_Review\\_on\\_Measuring\\_the\\_Impact\\_of\\_Living\\_Labs](https://www.researchgate.net/publication/348309275_Moving_toward_Generalizability_A_Scoping_Review_on_Measuring_the_Impact_of_Living_Labs)

Kviselius, N., Andersson, P., Ozan, H. & Edenius, M. (2009). Makmal Hidup as Tools for Open Innovation. *Communications & Strategies*. 1. 75-94.

Leal Filho, W., Ozuyar, P., Dinis, M., Azul, A., Alvarez, M., Da Silva Neiva, S., . . . Vasconcelos, C. (2023). Makmal Hidup in the context of the UN sustainable development goals: state of the art. *Sustainability Science*, 18. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01240-w>

Leminen, S., Niitamo, V., & Westerlund, M. (2017). A Brief History of Makmal Hidup: From Scattered Initiatives to Global Movement.

Menny, M., Voytenko P., Yuliya & McCormick, K. (2018). Urban Makmal Hidup and the Role of Users in Co-Creation. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*. 27. 68-77. 10.14512/gaia.27.S1.14.

Pallot, M., Krawczyk, P. & Kivilehto, A. (2013). User Centred Open Innovation Domain Landscape within the European Network of Makmal Hidup.

Schuurman, D., Mahr, D., Marez, L. & Ballon, P. (2013). A fourfold typology of Makmal Hidup: an empirical investigation amongst the ENoLL community. *ICE & IEEE-ITMC- Idots*.

Schuurman, D., Marez, L.D., & Ballon, P. (2015). Makmal Hidup: a systematic literature review.

Vervoort, K., Santonen, T., Petsani, D., Servais, D., Boer, D., Spagnoli, F., Onur, O., Bertolin, J., Trousse, B., Desole, M. & Bamidis, P. (2023). Harmonizing the evaluation of Makmal Hidup: a standardized evaluation framework.

Body for sustainability in the education sector in the UK and Republic of Ireland (n.d.). *Launch of the EAUC's Living Lab Research* / EAUC. EAUC.  
[https://www.eauc.org.uk/launch\\_of\\_eauc\\_living\\_lab\\_programme](https://www.eauc.org.uk/launch_of_eauc_living_lab_programme)

## Modul 9 - Faktor kejayaan untuk membangunkan pendekatan strategik dan sistematik untuk bekerjasama

### Pengenalan

Dalam modul ini, kami akan memberi tumpuan kepada faktor utama yang berkaitan dengan mewujudkan kaedah yang jelas, berorientasikan matlamat dan berstruktur untuk bekerjasama dengan rakan kongsi atau pihak berkepentingan untuk mencapai kejayaan dan kerjasama jangka panjang. Kami juga akan membincangkan secara ringkas beberapa cabaran dan halangan yang mungkin dihadapi dalam kerjasama merentas sektor, terutamanya di kalangan pihak berkepentingan industri dan universiti, bersama-sama dengan kemungkinan penyelesaian dan cadangan tentang cara ini boleh diatasi.

Tetapi pertama sekali, mari kita bercakap tentang kerjasama. Kerjasama strategik dan merentas sektor merujuk kepada perkongsian yang disengajakan, berorientasikan matlamat, di mana organisasi bekerja rapat untuk mencapai objektif bersama yang mungkin di luar jangkauan usaha individu (Bryson, Crosby, & Stone, 2006). Dalam konteks pembangunan lestari dan inisiatif alam sekitar, kerjasama strategik membolehkan organisasi mengumpulkan sumber, kepakaran, dan pengetahuan, yang meningkatkan kapasiti kolektif mereka untuk menangani cabaran kompleks dengan berkesan (Bryson, Crosby, & Stone, 2006). Kerjasama sedemikian adalah penting dalam bidang seperti pelancongan lestari dan projek ekonomi biru, di mana pendekatan pelbagai disiplin dan rentas sektor diperlukan untuk memberi impak yang bermakna (Austin & Seitanidi, 2012).

Melalui perkongsian, organisasi boleh berkongsi risiko, mengurangkan kos dan mencipta penyelesaian inovatif yang sejajar dengan matlamat pembangunan lestari yang lebih luas, manakala universiti mendapat akses kepada peralatan perindustrian, lebih banyak pembiayaan atau hasil daripada pelesenan atau paten (Rybnicek, & Königsguber, 2019). Sebagai contoh, Gray dan Stites (2013) menyerlahkan bagaimana kerjasama merentas sektor dalam projek alam sekitar boleh meningkatkan daya tahan, kebolehsuaian dan inovasi, yang penting untuk menangani isu ekologi. Begitu juga, Clarke & Fuller (2010) membincangkan bagaimana kerjasama berstruktur memupuk perkongsian sumber dan menggalakkan penyelesaian masalah kolektif, membolehkan pihak berkepentingan mencapai hasil yang lebih lestari bersama daripada yang mereka boleh bersendirian.

Contoh ketara kerjasama strategik yang berjaya di Asia ialah perkongsian antara rantau ASEAN dan EU melalui program Pendidikan Tinggi Pakej Ketersambungan Lestari (SCOPE). Inisiatif ini, yang dilancarkan pada 2024, direka untuk memupuk kerjasama merentas institusi pengajian tinggi dan

penyelidikan dalam ekonomi biru dan sektor lain yang dipacu kelestarian. SKOP memberi tumpuan kepada pengukuhan tenaga kerja di rantau ini melalui program pendidikan yang menyelaraskan kemahiran teknikal dengan permintaan pasaran, terutamanya dalam industri berfokuskan kelestarian seperti ekonomi biru. Dengan menghubungkan institusi pendidikan dengan rakan kongsi sektor swasta dan awam, inisiatif ini menyediakan rangka kerja untuk projek kerjasama dan pertukaran peserta, meningkatkan kedua-dua kepakaran serantau dan hasil pekerjaan dalam bidang yang kritikal kepada pembangunan ekonomi biru ASEAN.

Satu lagi kerjasama yang ketara, projek "Ekonomi Biru" Universiti Wollongong (UOW, n.d.), menyediakan pelan tindakan serantau untuk pembangunan lestari di kawasan marin dan pantai. Projek ini bekerjasama dengan pelbagai sektor untuk melaksanakan strategi seperti perakaunan lautan dan pemetaan spatial, membantu negara ASEAN membangunkan rangka kerja untuk mengurus sumber marin secara lestari. Kerja ini adalah sebahagian daripada usaha yang lebih luas di bawah Suruhanjaya Ekonomi dan Sosial PBB untuk Asia dan Pasifik (ESCAP) dan berfungsi sebagai model untuk negara ASEAN lain meneroka strategi ekonomi biru yang lestari.

Kerjasama ini menggariskan potensi perkongsian antara universiti dan industri untuk memajukan inisiatif ekonomi biru yang lestari di Asia, menangani cabaran serantau utama seperti pemuliharaan alam sekitar, pelancongan lestari dan kesediaan tenaga kerja. Marilah kita menyelidiki lebih mendalam tentang apa yang menjadikan inisiatif kerjasama seperti di atas berfungsi dan bagaimana untuk membangunkan pendekatan sistematik untuk kerjasama strategik untuk memastikan kejayaan dan umur panjang mereka.

## Hasil pembelajaran utama

Pada akhir modul ini, peserta seharusnya dapat:

1. Kenal pasti dan terangkan faktor kejayaan kritikal untuk mewujudkan dan mengekalkan kerjasama strategik, terutamanya dalam tetapan kerjasama merentas sektor dan Industri-Universiti.
2. Membangunkan strategi untuk mengatasi cabaran biasa dalam kerjasama, seperti perbezaan budaya dan halangan komunikasi.

## Garis panduan untuk jurulatih

Untuk memastikan pengalaman pembelajaran yang berjaya, jurulatih harus:

- Mudahkan perbincangan yang menggalakkan peserta berkongsi pengalaman dan pandangan kerjasama mereka sendiri, memupuk persekitaran pembelajaran bersama.

- Gunakan gabungan aktiviti kumpulan interaktif dan latihan reflektif untuk mengukuhkan konsep utama dan menggambarkan aplikasi praktikal.
- Tekankan kebolehsuaian dengan membimbing peserta tentang cara menyesuaikan pendekatan kolaboratif agar sesuai dengan pelbagai konteks organisasi dan budaya.

## Unit 1 – Mengenalpasti Faktor Kejayaan Utama

Sebelum meneroka faktor-faktor utama yang memastikan kerjasama merentas sektor yang berjaya secara mendalam, pertama sekali adalah penting untuk memahami apa yang diperlukan oleh faktor-faktor ini. Faktor Kejayaan Kritikal (CFS) merujuk kepada keperluan perlu yang mesti dipenuhi untuk projek berjaya; mereka membantu menumpukan usaha seseorang pada kawasan yang mungkin mempunyai kesan terbesar (Chiraag, 2024). Walaupun CSF berbeza berdasarkan sektor, syarikat/organisasi dan matlamat individu, mereka selalunya mempunyai ciri berikut (Chiraag, 2024):

- **Matlamat dan Objektif Utama:** Matlamat dan objektif utama organisasi atau projek berkait rapat dengan CSF, kerana ia menandakan aspek paling penting yang perlu dicapai untuk usaha itu dianggap berjaya.
- **Kebolehubur:** Untuk memantau kemajuan dengan cekap, CSF mesti boleh diukur; Oleh itu, ia sering disertakan dengan metrik atau Petunjuk Prestasi Utama (KPI), yang menunjukkan sama ada keperluan itu dipenuhi.
- **Penjajaran Strategik:** CSF melengkapkan rancangan dan misi menyeluruh organisasi, menyerlahkan bidang yang perlu diambil perhatian oleh syarikat, untuk mencapai matlamat strategiknya.
- **Kritikal:** Kejayaan bergantung pada CSF; risiko kegagalan keseluruhan projek atau organisasi meningkat dengan banyak jika parameter ini tidak dipenuhi.
- **Fokus:** Dengan menekankan bidang paling penting yang menuntut perhatian dan pelaburan, CSF membantu dalam mengutamakan sumber dan usaha.

CSF adalah penting untuk perancangan strategik dan kerjasama, kerana ia menawarkan laluan yang jelas untuk berjaya, sambil membantu organisasi dalam memperuntukkan sumber dengan cekap dan menetapkan keutamaan untuk objektif mereka. Dengan mengenal pasti elemen kejayaan utama, perniagaan dan organisasi boleh (Chiraag, 2024):

- ✓ Pastikan pasukan mereka berada pada halaman yang sama mengenai matlamat strategik.

- ✓ Menilai kemajuan secara kuantitatif, kerana setiap CSF mempunyai penunjuk prestasi yang sepadan.
- ✓ Laraskan kepada perubahan keadaan pasaran dengan menilai dan menyemak CSF secara berkala.

## Faktor kejayaan utama dalam Industri – Kerjasama Universiti (University Collaboration; IUC)

Semasa tinjauan literatur sistematik yang dilakukan oleh Rybnicek dan Königgruber (2019), **empat kategori faktor yang berbeza** telah dikenal pasti, meramalkan usaha kerjasama yang berjaya antara industri dan sektor universiti:

- A) **Faktor institusi**, merujuk kepada institusi yang mengambil bahagian. Kategori ini termasuk faktor seperti:
- i) **Sumber:** mereka memainkan peranan penting dalam kerjasama yang berkesan antara industri dan universiti, dan biasanya berkaitan dengan masa (dan masa), dana, modal insan dan peralatan. Salah faham berkenaan dengan masa dan ketersediaan, jangkaan yang tidak realistik, akses kepada modal insan terlatih dan peralatan mungkin sering menimbulkan halangan dan menghalang inisiatif kerjasama tersebut. Untuk projek kerjasama dirancang dengan betul, sumber dan diuruskan, mekanisme kewangan dan akauntabiliti mesti diambil kira awal. Pengurusan strategik peruntukan sumber hendaklah mematuhi strategi dan matlamat, diutamakan dengan betul, menggalakkan kecekapan, kerap dipantau dan diselaraskan dengan sewajarnya, dan harus terbuka dan telus.
  - ii) **Struktur:** latar belakang struktur pelbagai dan pelbagai pihak berkepentingan industri dan universiti juga boleh mempengaruhi kerjasama merentas sektor; contohnya, prosedur birokrasi, rangka kerja tegar dan hierarki universiti, kekurangan sokongan pentadbiran, dan pertikaian membuat keputusan, yang bagaimanapun boleh dikurangkan melalui pengurusan projek dan istilah dan peraturan bersama yang perlu dipatuhi.
  - iii) **Kesanggupan untuk berubah:** Faktor ini terutamanya memerlukan keupayaan kedua-dua pihak untuk mengenali dan memahami antara satu sama lain dan bertukar pengetahuan dan kepakaran, menunjukkan kebolehsuaian kepada budaya dan situasi

yang berbeza, mendengar secara aktif antara satu sama lain, dan mengendalikan perubahan korporat.

B) **Faktor perkaitan**, merujuk kepada perhubungan dan perkaitan antara rakan kongsi yang mengambil bahagian, termasuk faktor seperti:

iv) **Komunikasi:** mungkin faktor kejayaan yang paling penting dan disebut, ia mencerminkan asas kerjasama yang produktif, dibina di atas hubungan peribadi yang baik di kalangan pihak. Ia termasuk komunikasi dan interaksi yang kerap melalui pelbagai saluran (semuka & dalam talian), maklum balas tetap, perkongsian maklumat dan memastikan rakan kongsi sentiasa memantau perkembangan atau inisiatif. Komunikasi hendaklah timbal balik, tepat, mencukupi, dan tepat pada masanya, menggunakan istilah dan bahasa yang boleh difahami oleh semua orang.

v) **Komitmen:** faktor ini menyoal tentang tahap kesetiaan seseorang (atau organisasi) terhadap kerjasama, kesediaan untuk melaburkan usaha yang mencukupi (dan masa dan wang), dan tahap pengenalan dengan kerjasama dan objektifnya; kekurangannya mungkin menghalang kejayaan kerjasama.

vi) **Amanah:** adalah satu lagi faktor perhubungan yang penting. Pada permulaan perkongsian baharu, kepercayaan boleh diwujudkan dan diperkukuh melalui hubungan sedia ada dan pengalaman kerjasama terdahulu, reputasi yang baik, dan mengamalkan gaya operasi dan membuat keputusan yang serupa. Sebaliknya, ketidakpercayaan boleh menjejaskan aliran maklumat dan boleh menyebabkan penamatan atau tergelincir projek kerjasama, itulah sebabnya penting bagi rakan kongsi untuk meluangkan masa untuk membina kepercayaan bersama dan menubuhkan mekanisme untuk mengekalkannya (cth., melalui kontrak).

vii) **Budaya:** dalam kes ini, budaya merujuk kepada pemahaman bersama dalam sesebuah organisasi berkenaan cara ahli harus melihat, mempertimbangkan dan merasakan tentang isu dan kesukaran serta cabaran. Rakan kongsi perlu mengambil langkah mudah untuk merapatkan jurang budaya antara universiti dan industri dan mengenal pasti percanggahan dan alasan yang sama pada awal projek.

C) **Faktor Hasil**, yang disambungkan kepada hasil kerjasama yang diharapkan dan dibahagikan kepada dua subkategori:

viii) **Objektif:** Strategi, visi, matlamat, rancangan atau hasil jangkaan perkongsian biasanya dirujuk sebagai objektif. Keserasian matlamat adalah salah satu aspek yang paling penting; ketidakserasian boleh menjejaskan pencapaian keputusan yang diharapkan



(cth., keinginan untuk menerbitkan hasil berbanding menahannya atas sebab persaingan). Matlamat dan objektif hendaklah ditakrifkan dengan jelas pada awal projek, mengikut contohnya pendekatan SMART (khusus, boleh diukur, boleh dicapai, relevan, terikat masa).

**ix) Pemindahan pengetahuan dan teknologi:** pemindahan yang berkesan dan meluas boleh meningkatkan pembangunan produk, meningkatkan keunikan teknologi, dan menggalakkan prestasi inovasi. Walau bagaimanapun, halangan yang ketara, seperti perbezaan dalam pengetahuan, pertimbangan budaya, atau kekurangan kepakaran dalam pemindahan pengetahuan mungkin dihadapi.

D) **Faktor rangka kerja**, merujuk kepada aspek alam sekitar, termasuk:

**x) Alam Sekitar:** Faktor ini melibatkan aspek yang boleh memberi kesan positif atau negatif terhadap kerjasama yang dibayangkan, seperti sokongan kerajaan, pembiayaan awam, insentif cukai, sekatan undang-undang dan iklim pasaran.

**xi) Kontrak dan Hak Harta Intelekt (IPRs):** di satu pihak, kontrak yang menggariskan perjanjian, tugas dan kewajipan berfungsi untuk membina kepercayaan antara rakan kongsi, mengurangkan kemungkinan perselisihan pada masa hadapan, dan penting untuk mengesahkan bahawa matlamat yang ditetapkan telah dicapai. Sebaliknya, perjanjian kerahsiaan dan tidak mendedahkan adalah penting, kerana isu dan pertikaian berkaitan pemilikan projek atau pembayaran royalti mungkin timbul berhubung dengan paten atau IPR lain.

**xii) Jarak geografi:** Jarak geografi yang optimum meningkatkan akses kepada kemudahan dan sumber manusia, serta kemungkinan rakan kongsi perniagaan dan akademik bekerjasama. Memandangkan hubungan bersemuka masih diutamakan berbanding saluran lain, ini boleh menjadi insentif untuk bekerjasama dengan mereka yang berdekatan.

Sebagai tambahan kepada faktor kejayaan utama yang dinyatakan di atas dalam kerjasama industri-universiti, seperti yang dikenal pasti oleh Rybnicek & Königgruber (2019), faktor utama berikut yang memainkan peranan untuk kerjasama merentas sektor yang berjaya juga telah dicadangkan (mis., Jabatan Perdana dan Kabinet Kerajaan Tasmania, (n.d.); (n.d.):

1. **Kepimpinan:** Pemimpin yang kuat dan berjaya adalah seorang yang memiliki sifat dan kebolehan yang diperlukan untuk memimpin kumpulan atau organisasi ke arah objektif dan hasil yang diinginkan. Pemimpin harus memastikan bahawa pasukan mereka menyedari kelebihan yang datang daripada kerja berpasukan, dan seterusnya mengiktiraf dan memberi

ganjaran penglibatan dalam usaha kumpulan tersebut. Bergantung kepada situasi dan kemahiran unik setiap orang, kepimpinan boleh dikongsi atau dipegang oleh seorang individu. Untuk berkomunikasi dan merundingkan penyelesaian secara berkesan berdasarkan kepentingan yang bercanggah, pemimpin juga harus mempunyai tujuan yang kuat, dan berkebolehan untuk menentukan peranan dan tugas, dan menggunakan kemahiran interpersonal. Kesedaran diri, kawalan diri, akauntabiliti, pemacu, empati, fleksibiliti, ketegasan, komunikasi dan kemahiran sosial adalah antara ciri-ciri yang diperlukan untuk seorang pemimpin yang berkesan.

2. **Keahlian:** Mencari dan melibatkan individu yang tepat untuk mengambil bahagian dalam perbincangan dan proses membuat keputusan adalah penting untuk penyusunan kerjasama yang berjaya. Ahli harus dididik tentang topik tersebut dan mempunyai kapasiti untuk membuat keputusan bagi pihak organisasi mereka dan memberikan maklum balas tetap mengenai kemajuan yang dicapai. Adalah berfaedah untuk ahli kumpulan (secara individu atau kolektif) untuk memiliki perkara berikut: pengurusan perhubungan dan konflik, komunikasi, perundingan dan kemahiran pengantaraan, pengurusan projek/kontrak dan rekod.
3. **Pengurusan risiko:** Proses pengurusan risiko memerlukan pengenalpastian, penilaian dan keutamaan potensi risiko kepada projek atau perkongsian, dengan tujuan untuk menggunakan strategi untuk mengurangkan dan memantaunya. Pendekatan pengurusan risiko yang berkesan akan membantu perkongsian menentukan dan mengendalikan potensi risiko, sekali gus meminimumkan kemungkinan kesan buruk dan menjamin kestabilan dan pertumbuhan yang berterusan.

Pertuz et al. (2021) mencapai kesimpulan yang sama berkaitan dengan faktor kejayaan untuk IUC; ciri struktur dalaman, sokongan institusi, dasar harta intelek, kapasiti teknologi, kedekatan dengan rakan kongsi, lokasi, mekanisme tadbir urus, pengurusan dan motivasi bakat manusia dan pasukan kerjasama, dan penajaran perjanjian kerjasama dengan strategi organisasi adalah antara yang paling penting. faktor ramalan kejayaan, disertai dengan pengalaman terdahulu dengan proses kerjasama dan penyelidikan dan pembangunan, kepercayaan dan komunikasi yang berkesan di kalangan ahli kerjasama, objektif yang dikongsi dan bersama. pemahaman tentang keperluan dan aspek berkaitan proses kerjasama; keupayaan untuk berkongsi sumber dan kos dalam proses kerjasama; dan promosi pengeluaran saintifik bersama universiti.

Penemuan nampaknya menyatukan bahawa komponen paling penting untuk kerjasama strategik yang berjaya ialah **penyelarasan dalam kalangan semua pihak berkepentingan projek** (Liu et al., 2019).

Aliran maklumat, objektif dan matlamat dikongsi di kalangan pihak berkepentingan projek, penglibatan operasi dan kewangan nampaknya merupakan faktor paling kritikal untuk kejayaan.

## Unit 2 – Cabaran dan Penyelesaian dalam Kerjasama Strategik

Dalam bahagian sebelumnya, terbukti bahawa, walaupun terdapat banyak peluang dan faktor yang mempengaruhi kejayaan usaha kolaboratif merentas sektor, mungkin terdapat juga banyak halangan dan cabaran yang dihadapi, yang mungkin mengganggu hasil yang menggalakkan. Lebih khusus lagi, seperti yang kita bincangkan sebelum ini, projek kerjasama sering menghadapi **cabaran yang berpunca daripada had sumber (kewangan, manusia dan teknologi) dan keutamaan yang berbeza di kalangan rakan kongsi**, yang boleh menghalang kemajuan dan kelestarian.

Penyelidikan oleh Bryson, Crosby, dan Stone (2015) menunjukkan bahawa sumber yang terhad sering membawa kepada ketidakseimbangan kuasa antara rakan kongsi, dengan organisasi yang dibiayai dengan baik kadangkala secara tidak sengaja mendominasi kerjasama. Menangani isu ini memerlukan komunikasi yang telus tentang had sumber setiap rakan kongsi dan persetujuan bersama mengenai mekanisme perkongsian sumber yang saksama sepanjang projek (Ansell & Gash, 2008). Protokol yang jelas untuk peruntukan sumber yang diwujudkan pada awal projek boleh membantu mengimbangi sumbangan dan memastikan semua pihak berasa dihargai dan komited.

Satu lagi cabaran yang kerap timbul daripada matlamat dan keutamaan yang berbeza dalam kalangan kolaborator, terutamanya dalam projek merentas sektor di mana entiti awam, swasta dan bukan untung mungkin mempunyai kepentingan yang bercanggah. Clarke dan Fuller (2011) menyatakan bahawa matlamat yang berbeza ini boleh mewujudkan geseran, terutamanya jika objektif berubah dari semasa ke semasa atau jika rakan kongsi mempunyai persepsi yang berbeza tentang kejayaan. Untuk menangani perkara ini, penyelesaian yang ditekankan oleh pengarang ialah penubuhan misi dan metrik yang dikongsi pada permulaan usaha. Dengan membangunkan visi yang bersatu dan sentiasa menyemak semula objektif, kolaborator boleh menyelaraskan semula usaha mereka dan mengekalkan perpaduan (Gray, 1989).

Cabaran umum selanjutnya dalam kerjasama merentas sektor ialah perbezaan dalam budaya dan struktur organisasi (Rybnicek & Königsguber, 2019). Isu ini timbul kerana organisasi awam, swasta dan akademik selalunya mempunyai nilai, proses dan norma kerja yang berbeza yang boleh membawa kepada salah faham dan pergeseran. Sebagai contoh, syarikat swasta biasanya mengutamakan

keuntungan dan kecekapan, manakala universiti mungkin menumpukan pada kualiti penyelidikan dan kebebasan akademik, dan entiti sektor awam sering mematuhi protokol birokrasi (Sowa, 2009).

Memandangkan ia menjadi jelas dalam penerokaan pelbagai faktor kejayaan utama, mewujudkan **saluran komunikasi yang mantap** dan menjalankan sesi daftar masuk dan maklum balas yang kerap mungkin merupakan strategi paling berkesan untuk mengurus dan menyelesaikan cabaran. Komunikasi yang berkesan bukan sahaja mengurangkan salah faham, tetapi juga memupuk kepercayaan dan akauntabiliti, yang penting untuk kejayaan kerjasama jangka panjang (Bryson et al., 2015).

Selain daripada komunikasi yang kerap dan membina, mempamerkan fleksibiliti juga boleh membantu mengatasi cabaran yang berkaitan dengan sumber dan struktur (Rybnicek & Königsgruber, 2019). Ini memerlukan, sebagai contoh, menyesuaikan diri dengan objektif sendiri, menyesuaikan diri dengan ketidakstabilan dan perubahan, mewujudkan peraturan dan garis panduan formal, membuat konsesi dan kompromi apabila perlu, berfikiran terbuka, mengiktiraf dan menghormati perbezaan budaya, dan menahan diri daripada memaksa adat resam sendiri. dan kaedah pada pasangan.

Berkenaan dengan hubungan antara pihak-pihak kerjasama, ini harus dikawal oleh kejujuran, yang memerlukan melayan satu sama lain secara adil, bercakap secara jujur dan bebas, mematuhi komitmen yang dibuat, dan dengan segera mengemas kini rakan kongsi mengenai sebarang perkembangan dengan keterbukaan dan kebenaran tentang objektif, peraturan IPR, atau perkongsian pengetahuan (Barnes et al., 2002; Rybnicek & Königsgruber, 2019). Melayan perkongsian dengan kejujuran dan kebenaran akan membantu dalam memupuk dan membina kepercayaan, yang merupakan faktor kejayaan utama untuk sebarang kerjasama strategik.

Ditambah dengan kejujuran, kejelasan juga harus diutamakan dalam kerjasama strategik untuk memastikan kejayaan dan umur panjang mereka. Ini memerlukan, sebagai contoh, menetapkan matlamat yang jelas dan jelas tentang jangkaan dari permulaan, membuat rancangan yang realistik, memutuskan peranan dan tanggungjawab dari awal, dan menyatakan tahap komitmen setiap rakan kongsi (Barnes et al., 2002). Oleh itu, adalah penting untuk memberi masa yang cukup untuk belajar tentang minat dan niat pasangan, bertanya soalan apabila diperlukan, bercakap tentang dan merundingkan matlamat dan aspirasi, dari awal inisiatif bersama, dan sepanjang hayatnya (Borgia et al., 2011).

Akhir sekali, menyelidik persekitaran di mana kerjasama itu akan berlaku, memerhatikan pengaruh alam sekitar dan dimaklumkan tentang perkembangan terkini atau akan datang semuanya disyorkan untuk pembinaan IUC yang berjaya (Rybnicek & Königsgruber, 2019). Ini membayangkan mengikuti perkembangan terkini peristiwa sosial, politik, undang-undang dan ekonomi terkini serta memahami

cara ia mempengaruhi perniagaan dan institusi akademik—contohnya, mengiktiraf dan merebut peluang untuk pembiayaan awam, dan memerhatikan potensi insentif (cukai) untuk IUC atau perubahan pasaran.

Perlu diperhatikan bahawa, menurut penyelidikan (cth., Barnes et al., 2002; Rybnicek & Königsgruber, 2019) kepentingan faktor kejayaan yang berkaitan berubah semasa IUC. Peranan yang jelas, komunikasi yang kerap, mesyuarat tetap, dan/atau komitmen masa yang penting untuk bertukar-tukar idea semuanya penting sepanjang penubuhan kerjasama. Walau bagaimanapun, faktor lain, seperti kebolehsuaian, keupayaan untuk belajar daripada satu sama lain, dan/atau kehadiran saling mempercayai, boleh menjadi penting apabila perkongsian itu berkembang dan berkembang. Ini menunjukkan bahawa cabaran dan masalah yang berbeza akan datang pada pelbagai peringkat dan peringkat kerjasama, yang perlu ditangani dan diselesaikan.

## Kesimpulan

Dalam modul ini, kami telah memberi tumpuan kepada faktor utama yang penting untuk memastikan kejayaan dan jangka hayat usaha kerjasama merentas sektor, dan terutamanya dalam Kerjasama Industri-Universiti (IUC). Universiti adalah penting untuk mencapai kemajuan ekonomi dalam masyarakat berasaskan pengetahuan hari ini, dan IUC mempunyai sejarah yang panjang di banyak negara di seluruh dunia. Perkongsian sedemikian biasanya memberi manfaat kepada kedua-dua pihak, dengan syarikat mendapat manfaat daripada "sentuhan saintifik" universiti dan universiti daripada pembiayaan tambahan dan akses kepada industri (Rybnicek & Königsgruber, 2019). Walau bagaimanapun, jika rakan kongsi mempunyai matlamat yang bercanggah, tidak bersetuju dalam perkara tertentu, atau menghadapi masalah untuk bekerjasama, rakan kongsi yang salah mungkin berpotensi untuk memudaratkan.

Oleh itu, salah satu elemen asas kerjasama yang berjaya ialah mengenal pasti dan melibatkan rakan kongsi yang betul. Proses pemetaan pihak berkepentingan yang sistematik membantu mentakrifkan peranan, kepentingan, dan potensi sumbangan pelbagai pihak yang terlibat. Menurut Bryson et al. (2015), langkah ini memerlukan pertimbangan yang teliti terhadap reputasi, pengaruh dan penajajaran pihak berkepentingan dengan objektif kerjasama. Pendekatan penyertaan kepada penglibatan pihak berkepentingan, seperti yang dicadangkan oleh Reed et al. (2013), memastikan semua pihak berkepentingan yang berkaitan terlibat awal dalam proses dan diberi platform untuk menyuarakan

keperluan dan kebimbangan mereka. Ini membawa kepada tahap kepercayaan dan persefahaman yang lebih tinggi, yang penting untuk kejayaan kerjasama.

Tambahan pula, untuk kerjasama menjadi berkesan, mesti ada struktur yang jelas untuk membuat keputusan, penyelesaian konflik dan pelaporan. Proses yang jelas membantu mengelakkan kekeliruan dan memastikan keputusan dibuat tepat pada masanya dan adil. Seperti yang dikatakan oleh Ansell & Gash (2008), mewujudkan protokol membuat keputusan yang telus dan menyelesaikan konflik dengan cepat adalah kunci untuk mengekalkan momentum dalam perkongsian. Mereka menekankan bahawa apabila rakan kongsi telah bersetuju dengan rangka kerja untuk menyelesaikan pertikaian, kemungkinan salah faham akan berkurangan. Selain itu, mekanisme pelaporan yang berkesan memastikan semua pihak dimaklumkan tentang kemajuan, cabaran dan perubahan dalam trajektori projek, mengukuhkan akauntabiliti dan ketelusan. Pendekatan berstruktur ini bukan sahaja memastikan aliran operasi lancar tetapi juga meningkatkan kelestarian jangka panjang inisiatif kerjasama.

Akhir sekali, menggunakan metrik untuk menjejak kemajuan adalah penting dalam pendekatan yang sistematik untuk kerjasama (creately, n.d.). Pencapaian dan KPI menyediakan cara yang jelas untuk menilai sama ada kerjasama itu berada di landasan yang betul dan mencapai matlamatnya. Menurut Sowa (2009), menetapkan metrik prestasi yang jelas pada awal projek membantu membimbing usaha pasukan dan membolehkan pelarasan tepat pada masanya. Ia juga membolehkan rakan usaha sama meraikan pencapaian, dengan itu mengekalkan motivasi dan penglibatan. Dalam konteks ekonomi biru, di mana matlamat jangka panjang dan kompleks sering dimainkan, langkah ini membantu memastikan kerjasama kekal tertumpu pada hasil yang boleh diukur, seperti pemuliharaan sumber, pertumbuhan ekonomi yang lestari atau kesan alam sekitar (Clarke & Fuller, 2010). Metrik juga menyediakan bukti untuk melaporkan kepada pembiaya dan pihak berkepentingan, menunjukkan manfaat nyata kerjasama.

## Aktiviti interaktif

### Refleksi kumpulan

**Masa:** 20-30 minit

**Langkah:**

- Bahagikan peserta kepada kumpulan 3-4 orang mengikut bilangan mereka.
- Minta mereka sama ada menyelidik IUC yang berjaya atau membentangkan satu daripada pengalaman mereka jika mereka mempunyainya. Siapakah parti itu? Apa yang mereka bekerjasama? Berapa lama kerjasama itu berlangsung? Apakah keputusannya?
- Sekarang minta mereka berfikir tentang faktor kejayaan utama kerjasama ini dan tuliskannya.
- Pasukan juga diminta menganalisis cara perkongsian mengatasi cabaran seperti pembiayaan terhad, keutamaan pemegang kepentingan yang pelbagai dan halangan kawal selia.
- Setiap pasukan membentangkan penemuan mereka.
- Jika ada masa tambahan, pasukan boleh meneruskan usaha kerjasama mereka sendiri: Dengan siapa mereka akan bekerjasama? atas apa? Apakah yang mereka perlu ambil kira untuk berjaya? Apakah cabaran yang perlu mereka atasi dan bagaimana?

### Kuiz Pendek<sup>9</sup>

1. **Kerjasama strategik dan merentas sektor merujuk kepada perkongsian yang disengajakan, berorientasikan matlamat, di mana organisasi bekerja rapat untuk mencapai objektif bersama yang mungkin di luar jangkauan usaha individu.**
  - a. Benar
  - b. Salah
2. **2. Faktor Kejayaan Kritikal (CFS) merujuk kepada keperluan perlu yang mesti dipenuhi untuk sesuatu projek berjaya; mereka membantu menumpukan usaha seseorang pada kawasan yang mungkin mempunyai impak terbesar.**
  - a. Benar
  - b. Salah
3. **Manakah antara berikut BUKAN ciri-ciri Faktor Kejayaan Kritikal?**

---

<sup>9</sup> **JAWAPAN:** Q1 - a. Benar | Q2 - a. Benar | Q3 - d. Normaliti | Q4 - b. Sumber | Q5 - d. Semua di atas

- a. Fokus
  - b. Penjajaran strategik
  - c. Kebolehukur
  - d. Normaliti
- 4. Antara berikut yang manakah berkaitan dengan faktor kejayaan Institusi mengikut Rybnicek & Königsgruber (2019)?**
- a. Jarak geografi
  - b. Sumber
  - c. Komitmen
  - d. Pengurusan risiko
- 5. Apakah cara yang berkesan untuk memastikan kerjasama merentas sektor yang lancar dan berjaya?**
- a. Libatkan rakan kongsi yang betul
  - b. Wujudkan struktur yang jelas dari awal
  - c. Gunakan metrik & KPI
  - d. Semua di atas
  - e. Tiada satu pun di atas





## Rujukan

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 1. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.
- Barnes, T., Pashby, I., & Gibbons, A. (2002). Effective university–industry interaction: A multi-case evaluation of collaborative R&D projects. *European Management Journal*, 20(3), 272-285.
- Borgia, D., Bonvillian, A., & Rubens, G. (2010). Case study of Chinese and US university, college of business partnerships: form, process, opportunities, and challenges. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1), 98-107.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Chiraag, G. (2024). Understanding Critical Success Factors (CSFs) in Strategic Planning. *Creately*. Available at <https://creately.com/guides/critical-success-factors/>. Accessed on 25/10/2024.
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85-101.
- Department of Premier and Cabinet. Tasmanian Government. (n.d.). Critical factors for successful collaboration. Available at <https://www.dpac.tas.gov.au/divisions/policy/collaboration/10>. Accessed on 25/10/2024.
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships. *Capitalizing on collaboration. Network for business sustainability, case study*, 24, 1-110.
- Key Success Edge (n.d.). Key Success Factors in Strategic Management. Available at <https://keysuccesedge.com/key-success-factors-in-strategic-management/>. Accessed on 26/10/2024.

- Liu, S. H., Rahmawati, Y., & Zawawi, N. A. W. A. (2019). Critical success factors of collaborative approach in delivering sustainable construction. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 270, p. 05003). EDP Sciences.
- Pertuz, V., Miranda, L. F., Charris-Fontanilla, A., & Pertuz-Peralta, L. (2021). University-industry collaboration: a scoping review of success factors. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 280.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*, 90(5), 1933-1949.
- Rybnicek, R., & Königsgruber, R. (2019). What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of business economics*, 89(2), 221-250.
- Sowa, J. E. (2009). The collaboration decision in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003–1025.
- University of Wollongong Australia (n.d.). Launching a Blue Economy. Available at <https://www.uow.edu.au/global-challenges/sustaining-coastal-and-marine-zones/launching-a-blue-economy/>. Accessed on 06/11/2024.

