

UNIVERSITI
KEBANGSAAN
MALAYSIA
*The National University
of Malaysia*

GARIS PANDUAN PENGURUSAN PELUANG

ISI KANDUNGAN	MUKA SURAT
1.0 TUJUAN	3
2.0 SKOP	3
3.0 TANGGUNGJAWAB	3
4.0 DOKUMEN RUJUKAN	3
5.0 SINGKATAN DAN DEFINISI	3
5.1 SINGKATAN	3
5.2 DEFINISI	3
6.0 PROSES PENGURUSAN PELUANG	4
7.0 CARTA ALIR	17

1.0 TUJUAN

Garis Panduan ini menerangkan kaedah penilaian peluang yang wujud daripada isu dalaman dan luaran Pusat Tanggungjawab (PTj)

2.0 SKOP

Garis Panduan ini meliputi proses penilaian peluang di PTj iaitu pengenalanpastian peluang, penilaian skor, pelan tindakan, pemantauan peluang dan penilaian keberkesanan pelan tindakan.

3.0 TANGGUNGJAWAB

Pihak pengurusan PTj dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko PTj bertanggungjawab memastikan Garis Panduan ini dilaksanakan untuk memenuhi keperluan piawaian ISO 9001:2015 dan MS ISO 31000:2020

4.0 DOKUMEN RUJUKAN

Bil	No. Dokumen	Tajuk
1	MS ISO 9001:2015	Quality Management Systems- Requirements (Second Revision) (ISO 9001:2015, IDT)
2	MS ISO 31000:2020	Risk Management- Principles and Guidelines

5.0 SINGKATAN DAN DEFINISI

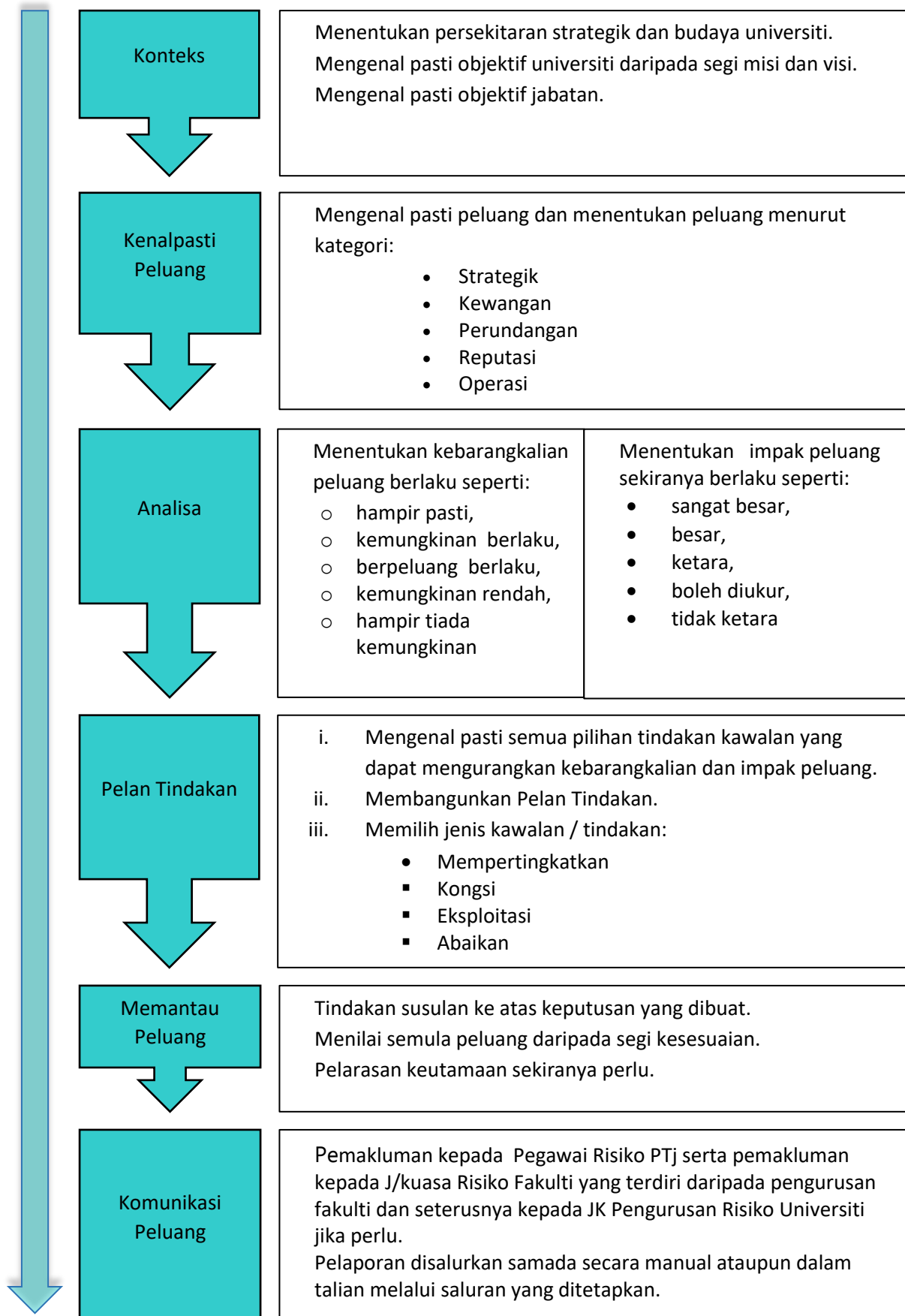
5.1 SINGKATAN

Singkatan	Perihal
ROSH-UKM	Pusat Pengurusan Risiko, Keselamatan & Kesihatan Pekerjaan UKM
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
PTj	Pusat Tanggungjawab
PR	Pegawai Risiko
JKPRisiko-PTj	Jawatankuasa Pengurusan Risiko PTj

5.2 DEFINISI

Perkara	Definisi
Peluang	Sesuatu kejadian yang boleh mewujudkan nilai tambah dan penambahbaikan sesuatu sistem, infrastruktur, tadbir urus dan proses kerja dalam sesebuah organisasi/ bahagian/ unit.

6.0 PROSES PENGURUSAN PELUANG



Perincian proses pengurusan peluang

Langkah 1 : Penentuan Konteks

Dalam membangunkan konteks, ciri-ciri berikut perlu dipertimbangkan iaitu:

- Persekitaran Universiti contoh : Program yang ditawarkan, pelajar, dan pihak berkepentingan
- Panduan Strategik contoh: visi, misi dan Kepuasan pelanggan,
- Gaya Operasi contoh: Teknologi, polisi-polisi dalaman, dan struktur pelaporan

Dalam menentukan visi, misi dan objektif, faktor Petunjuk Prestasi Utama (KPI) perlu diberi perhatian kerana KPI merupakan tunjang kepada matlamat universiti.

Langkah 2 : Mengenalpasti Peluang

- a) Mengenal pasti semua potensi dan punca peluang sama ada dalam kawalan atau luar kawalan.
- b) Terdapat beberapa kaedah boleh digunakan untuk mengenal pasti peluang seperti *KPI*, *SWOT Analysis*, *Cause-Effect Analysis* dan *Value Chain Analysis*.
- c) Selain itu, beberapa faktor yang menentukan kebarangkalian dan impak sesuatu peluang seperti berikut:

▪ Aset dan sumber universiti	▪ Ekonomi
▪ Aktiviti utama universiti	▪ Warga universiti atau orang awam
▪ Persekitaran universiti	▪ Kewangan
▪ Manusia	▪ Alam semulajadi
▪ Infrastruktur	▪ Liabiliti professional

- d) Alat dan teknik :
 - Temuduga berstruktur
 - Percambahan minda
 - Perbincangan kumpulan
 - Analisis dokumen
 - Kajian fizikal
 - Lawatan tapak

Langkah 3 : Kategori Peluang

Terdapat **5 kategori** utama peluang :

KATEGORI PELUANG	KETERANGAN
Strategik	Aktiviti yang berpotensi secara material yang memberi kesan positif kepada pencapaian objektif strategik Universiti
Kewangan	Aktiviti yang berpotensi membantu penjanaan kewangan dan penjimatan kos kepada Universiti
Perundangan	Aktiviti yang berpotensi menambahbaik pematuhan undang-undang, peraturan dan kontrak
Reputasi	Aktiviti yang berpotensi menaikkan nama baik dan kedudukan university
Operasi	Aktiviti yang berpotensi memberi nilai tambah dan meningkatkan perkhidmatan, penyampaian sokongan kepada kakitangan, pelajar dan pemegang taruh yang lain

Langkah 4 : Analisis Peluang

Tahap Kebarangkalian dan Impak

Dalam menganalisis peluang, penetapan kebarangkalian untuk berlaku dan impak sesuatu peluang adalah sangat penting untuk mendapatkan skor peluang. Penentuan tahap kebarangkalian dan impak sesuatu peluang berdasarkan Jadual 1 dan Jadual 2.

Jadual 1 : Kebarangkalian Peluang

TAHAP	DEFINISI		KETERANGAN
5	Lebih 1 dlm 10	Hampir pasti (Almost Certain)	Kejadian dijangka berlaku atau akan berlaku secara berkala (berulang) dengan kebarangkalian yang tinggi.
4	1 dlm 11-100	Berkemungkinan tinggi (Likely)	Kejadian mempunyai kebarangkalian untuk berlaku (peluang yang signifikan)
3	1 dlm 101-1000	Berpeluang untuk berlaku (Possible)	Kejadian berkemungkinan berlaku (peluang yang realistik)
2	1 dlm 1001-10000	Kemungkinan yang rendah (Low)	Kejadian boleh berlaku (peluang yang moderat)
1	<1 dlm 10000	Hampir tiada kemungkinan (Unlikely)	Kejadian tidak dilihat akan berlaku atau hanya akan berlaku dalam keadaan – keadaan yang luarbiasa (peluang yang jauh)

Hasil yang diperolehi daripada Jadual 1 dan 2 akan membentuk matriks peluang seperti dalam **Jadual 3**. Matriks ini mempunyai 5 pengukuran untuk mengukur sesuatu peluang itu berlaku dan 5 pengukuran impak sesuatu peluang itu.

Jadual 2 : Impak Peluang

Tahap Peluang	Strategik	Kewangan	Perundangan	Reputasi	Operasi
TAHAP 1 (Tidak Ketara)	<ol style="list-style-type: none"> Sumbangan kecil untuk berdaya saing Matlamat strategik yang kecil 	<ol style="list-style-type: none"> Penjimatan tahunan kurang 1% daripada bajet PTJ atau; Penjanaan kurang daripada RM 1000 	Terdapat peningkatan yang sangat sedikit dalam pematuhan akta, peraturan, kontrak dan syarat persetujuan	<ol style="list-style-type: none"> Publisiti tempatan yang terhad Tiada kesan yang positif yang berkekalan terhadap reputasi UKM 	<p>Terdapat peningkatan yang sangat sedikit dalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kecekapan perkhidmatan Pengambilan pekerja/ pelajar Infrastruktur dan sistem maklumat Perkhidmatan pelanggan Kelestarian persekitaran Penawaran dalam program-program pengajian Kawalan/ amalan keselamatan dan kesihatan pekerjaan Aktiviti penyelidikan dan penerbitan Aktiviti pengajaran dan pembelajaran

<p>TAHAP 2</p> <p>(Boleh diukur)</p>	<p>Sumbangan secara sederhana untuk daya saing bagi mencapai matlamat strategik</p>	<p>1. Penjimatan tahunan kurang 5% daripada bajet PTJ atau; 2. Penjanaan kurang daripada RM 5000</p>	<p>Terdapat peningkatan sederhana dalam pematuhan akta, peraturan, kontrak dan syarat persetujuan</p>	<p>1. Publisiti tempatan yang positif</p> <p>2. Kesan jangka pendek terhadap reputasi/i mej UKM</p>	<p>Terdapat peningkatan sederhana dalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kecekapan perkhidmatan 2. Pengambilan pekerja/ pelajar 3. Infrastruktur dan sistem maklumat 4. Perkhidmatan pelanggan 5. Kelestarian persekitaran 6. Penawaran dalam program-program pengajian 7. Kawalan/ amalan keselamatan dan kesihatan pekerjaan 8. Aktiviti penyelidikan dan penerbitan 9. Aktiviti pengajaran dan pembelajaran
--	---	--	---	---	---

<p>TAHAP 3 (Ketara)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelarasan ketara dengan visi dan misi UKM 2. Sumbangan ketara untuk meningkatkan daya saing untuk jangka panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjimatan tahunan kurang 10% daripada bajet PTJ atau; 2. Penjanaan kurang daripada RM 50, 000 	<p>Terdapat peningkatan ketara dalam pematuhan akta, peraturan, kontrak dan syarat persetujuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publisiti positif dan pengiktirafan luar 2. Peningkatan jangka pendek terhadap reputasi/i mej UKM 3. Kesan positif terhadap reputasi akademik, persekitaran atau penyelidikan UKM 	<p>Terdapat peningkatan ketara dalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kecekapan perkhidmatan 2. Pengambilan pekerja/ pelajar 3. Infrastruktur dan sistem maklumat 4. Perkhidmatan pelanggan 5. Kelestarian persekitaran 6. Penawaran dalam program-program pengajian 7. Kawalan/ amalan keselamatan dan kesihatan pekerjaan 8. Aktiviti penyelidikan dan penerbitan 9. Aktiviti pengajaran dan pembelajaran
---	---	--	--	--	--

<p>TAHAP 4 (Tinggi)</p>	<p>1. Keselarasan yang tinggi dengan visi dan misi UKM</p> <p>2. Sumbangan tinggi dalam kelebihan daya saing atau daya maju untuk jangka panjang</p>	<p>1. Penjimatan tahunan kurang 20% daripada bajet PTJ atau;</p> <p>2. Penjanaan kurang daripada RM 200,000</p>	<p>Terdapat peningkatan besar dalam pematuhan akta, peraturan, kontrak dan syarat persetujuan</p>	<p>1. Publisiti positif di peringkat kebangsaan atau pengiktirafan luar.</p> <p>2. Peningkatan jangka Panjang dalam bidang akademik, alam sekitar atau penyelidikan UKM</p>	<p>Terdapat peningkatan besar dalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kecekapan perkhidmatan 2. Pengambilan pekerja/ pelajar 3. Infrastruktur dan sistem maklumat 4. Perkhidmatan pelanggan 5. Kelestarian persekitaran 6. Penawaran dalam program-program pengajian 7. Kawalan/ amalan keselamatan dan kesihatan pekerjaan 8. Aktiviti penyelidikan dan penerbitan 9. Aktiviti pengajaran dan pembelajaran
---	--	---	---	---	---

<p>TAHAP 5 (Ekstrem /sangat tinggi)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keselarasan lengkap dengan visi dan misi UKM 2. Sumbangan yang sangat tinggi dalam kelebihan daya saing atau daya maju untuk jangka panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjimatan tahunan melebihi 20% daripada bajet PTJ atau; 2. Penjanaan lebih daripada RM 200,000 	<p>Terdapat peningkatan transformatif dalam pematuhan akta, peraturan, kontrak dan syarat persetujuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publisiti positif peringkat kebangsaan dan pengiktirafan luar, peningkatan dalam bidang akademik, kelestarian, atau reputasi UKM. 2. Peningkatan hasil yang signifikan dalam kualiti akademik pelajar dan pembiayaan penyelidikan 	<p>Terdapat peningkatan transformatif dalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kecekapan perkhidmatan 2. Pengambilan pekerja/ pelajar 3. Infrastruktur dan sistem maklumat 4. Perkhidmatan pelanggan 5. Kelestarian persekitaran 6. Penawaran dalam program-program pengajian 7. Kawalan/ amalan keselamatan dan kesihatan pekerjaan 8. Aktiviti penyelidikan dan penerbitan 9. Aktiviti pengajaran dan pembelajaran.
---	---	---	---	---	--

Jadual 3: Matriks Peluang

Impak Kemungkinan			1	2	3	4	5
			Tidak ketara	Boleh diukur	Ketara	Tinggi	Sangat Tinggi
5	lebih 1 dlm 10	Hampir pasti	Ketara (5)	Ketara (10)	Tinggi (15)	Sangat Tinggi (20)	Sangat Tinggi (25)
4	1 dlm 11 - 100	Berkemungkinan tinggi	Sederhana (4)	Ketara (8)	Ketara (12)	Tinggi (16)	Sangat Tinggi (20)
3	1 dlm 101 - 1,000	Berpeluang untuk berlaku	Rendah (3)	Sederhana (6)	Ketara (9)	Tinggi (12)	Tinggi (15)
2	1 dlm 1,001 - 10,000	Kemungkinan rendah	Rendah (2)	Rendah (4)	Sederhana (6)	Ketara (8)	Tinggi (10)
1	< 1 dlm 10,000	Hampir Tiada Kemungkinan	Rendah (1)	Rendah (2)	Sederhana (3)	Ketara (4)	Ketara (5)

Kaedah analisis tahap peluang

Terdapat **3 kaedah analisis** dalam menentukan tahap peluang iaitu Analisis Kualitatif, Semi – kuantitatif dan Kuantitatif. Sumber bagi analisis peluang adalah seperti di **Jadual 4**

Jadual 4: Kaedah Analisis tahap peluang

KAEDAH	SUMBER
Analisis Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> ● Rekod lepas, pengalaman teknikal berkaitan, pertimbangan pakar, kajian pasaran, situasi ekonomi, kejuruteraan serta model-model lain yang berkaitan.
Analisis Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> ● Analisis keputusan pokok ● Analisis kebarangkalian ● Analisis akibat ● Simulasi dan Sistem Pengurusan berkomputer.
Analisis Semi-kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> ● Kombinasi antara sumber kualitatif dan kuantitatif.






Langkah 5 : Menilai Peluang

Kedudukan peluang dapat ditentukan setelah perhubungan impak dan kebarangkalian seperti **Jadual 3**. Kedudukan peluang boleh dikategorikan seperti :

- i. Sangat Tinggi
- ii. Tinggi
- iii. Ketara
- iv. Sederhana
- v. Rendah

Pada masa yang sama berpandukan kedudukan peluang tersebut, pelan tindakan yang sesuai mengikut kod warna seperti **Jadual 5**.

Jadual 5: Pelan Tindakan Peluang

TAHAP PELUANG	PELAN TINDAKAN
Sangat Tinggi/  Tinggi 	Memerlukan perhatian segera daripada Lembaga Pengarah Universiti dan Pengurusan Atasan Universiti. Ketua PTJ perlu memastikan peluang diuruskan dengan Pelan Tindakan yang terperinci.
Ketara 	Memerlukan perhatian daripada Ketua PTJ yang berkaitan dan Pengurusan Atasan Universiti.
Sederhana/  Rendah 	Peluang boleh diuruskan secara minima dan perekodan peluang dibuat di peringkat PTJ.

Setelah mengambil kira pengukuran kawalan, peluang kemudian dinilai semula kepada kebarangkalian berlaku dan impak dengan menggunakan parameter **Jadual 1** dan **2** serta dengan menggunakan **Jadual 3**

Langkah 6 : Respon Ke Atas Peluang

Langkah 6 diambil dengan memberi respon kepada peluang yang dikenal pasti dan diukur lebih awal supaya dapat diuruskan ke tahap yang boleh dilaksanakan. Pada peringkat ini, kita perlu mengenal pasti dan menilai kemungkinan pilihan atau kesesuaian strategi yang perlu ditetapkan bagi menguruskan peluang tersebut. Satu pelan respon peluang perlu dibangunkan bagi mendapatkan jaminan munasabah ke atas pencapaian objektif.

Pelan respon peluang adalah bertujuan :

- i. Memaksimumkan kebarangkalian (kekerapan) peluang iaitu dengan melibatkan pihak pengurusan secara aktif dalam menguruskan sumber – sumber peluang;
- ii. Memaksimumkan impak peluang melalui mekanisma dalam pertambahan sumber seperti, peruntukan kewangan, sumber manusia dan infrastruktur; dan
- iii. Respon Peluang terbahagi kepada 4 iaitu :
 - Mempertingkatkan
 - Kongsi
 - Eksploitasi
 - Abaikan

Aplikasi strategi di atas adalah seperti dalam **Jadual 6**

Jadual 6: Keterangan Tindakan Kawalan Peluang

TINDAKAN KAWALAN PELUANG	KETERANGAN
Mempertingkatkan (<i>enhance</i>)	Meningkatkan fokus kepada punca dan kebarangkalian supaya peluang dapat dicapai
Kongsi (<i>share</i>)	Perkongasian agihan peluang diperlukan
Eksploitasi (<i>Exploit</i>)	Mengeksploitasi strategi supaya peluang tersebut pasti berlaku Peluang itu perlu direbut
Abaikan (<i>Ignore</i>)	Mengubah aktiviti sebaiknya atau tutup peluang tersebut

Keberkesanan pelaksanaan pelan respon peluang memerlukan sistem pengurusan yang efektif, yang mana spesifik :

- Kaedah yang dipilih;
- Tanggungjawab yang jelas dan akauntabiliti pada setiap tindakan ; dan
- Pemantauan aktif ke atas pelaksanaan dan penanda arasan terhadap kriteria spesifik.

Langkah 7 : Pemantauan dan Semak Semula

Pemantauan perlu dilaksanakan secara berterusan dalam memastikan keseluruhan kerangka berfungsi dengan baik. Dengan erti kata yang lain, tindakan susulan ke atas hasil pada setiap langkah, penilaian semula ke atas peluang sekiranya perlu dan tahap keutamaan di semak semula.

Pelarasan keutamaan diperlukan bergantung kepada :

- Faktor yang memberi kesan kepada kebarangkalian / kekerapan dan sejauh mana impak.
- Faktor-faktor yang memberi kesan kepada kesesuaian atau kos daripada pelbagai respon peluang.

Proses semak semula secara berterusan adalah sesuai untuk memastikan pelan Respon Peluang kekal relevan. Sehubungan itu, ia adalah sesuai untuk mengulangi keseluruhan proses sekiranya diperlukan bagi operasi di PTj masing-masing.

SEKSYEN 5 : PELAPORAN PELUANG

Kaedah pelaporan peluang boleh dibuat melalui medium sama ada secara sendiri (*stand alone*) menggunakan excel bagi menyimpan data yang dikumpul. Medium ini menyediakan daftar peluang dan pelan tindakan peluang. Pusat Pengurusan Risiko, Keselamatan & Kesihatan Pekerjaan (ROSH-UKM) bertanggungjawab menyediakan laporan pengurusan peluang kepada Lembaga Pengarah Universiti melalui Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti sekiranya diperlukan.

7.0 CARTA ALIR

