

**AMALAN MEMBUAT KEPUTUSAN DALAM KALANGAN
PENTADBIR SEKOLAH MENENGAH**

NORSURAYAHANI BINTI YACOB

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**AMALAN MEMBUAT KEPUTUSAN DALAM KALANGAN
PENTADBIR SEKOLAH MENENGAH**

NORSURAYAHANI BINTI YACOB

**Projek ilmiah ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan)**

**Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia**

2012

DEDIKASI

Khas buat suami tersayang, Rosdi bin Razali, bonda Paijah binti Saroni dan anak-anak, Ahmad Danial, Alya Dania dan Ahmad Darwisyah, kasih sayang kalian mendorong saya ke tahap pencapaian ini.

Istimewa untuk guru yang dikasihi, Tuan Guru Mahyuddin bin Harun, doa restu tuan menerangi perjalanan hidup ini.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah..Segala puji bagi Allah dengan limpah kurniaNya, dapat saya menyiapkan Projek Sarjana ini sebagai syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan).

Jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan saya tujukan kepada semua guru dan pensyarah yang telah mencurahkan ilmu dan memberi bimbingan selama pengajian saya, khasnya kepada Prof. Madya Dr. Hamdan bin Said selaku penyelia Projek Sarjana ini. Jasa dan budi baik tuan semoga diberkati dan hanya Allah yang mampu membalasnya.

Penghargaan ini juga ditujukan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Universiti Teknologi Malaysia dan para pentadbir sekolah-sekolah menengah daerah Segamat yang telah memberi kebenaran dan komitmen dalam menjalankan kajian ini.

Terima kasih saya ucapkan kepada insan pertama yang mendorong semangat saya dalam pengajian ini, Tuan Guru Mahyuddin bin Harun, budi baik tuan saya hargai dunia dan akhirat. Terima kasih juga kepada suami tersayang yang sangat memahami, Rosdi bin Razali. Penghargaan ini juga saya tujukan kepada rakan-rakan seperjuangan atas persahabatan dan kerjasama erat selama ini.

Terima kasih.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor luaran dan dalaman yang mempengaruhi pentadbir sekolah menengah harian biasa daerah Segamat dalam membuat keputusan. Seramai 74 responden terlibat dalam kajian ini daripada 24 buah sekolah. Soal selidik menggunakan instrumen yang dibina dan mendapat pengesahan daripada pensyarah UTM, digunakan dalam kajian rintis untuk menguji kebolehpercayaannya. Darjah kebolehpercayaan *Alpha Cronbach* bagi instrumen kajian ini ialah 0.953. Kajian ini dianalisa menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 17.0* berbentuk statistik deskriptif iaitu frekuensi, peratusan, min dan sisihan piawai serta statistik inferensi iaitu Ujian-t. Hasil kajian menunjukkan tiga faktor luaran yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan iaitu hubungan interpersonal dalam organisasi, amalan dan budaya organisasi, dan sistem maklumat dan komunikasi. Manakala, empat faktor dalaman yang dikaji mempengaruhi pentadbir sekolah menengah dalam membuat keputusan iaitu pengetahuan dan kemahiran, nilai dan konsep individu, gaya membuat keputusan dan intuisi, dan personaliti dan trait. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor luaran mengikut jantina, manakala terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor dalaman mengikut jantina. Dapatan kajian juga menunjukkan pentadbir mengikuti langkah-langkah dalam proses membuat keputusan berdasarkan model tertentu dengan kerap.

ABSTRACT

The purpose of this is to identify the external and internal factors influencing decision-making process among administrators of secondary school in Segamat District. The respondents were comprised of 74 male and female administrators from 24 secondary schools. The data was collected using questionnaire validated by lecturer from UTM. The *Alpha Cronbach* validity for the instrument used in this research is 0.953. The data in this research was analysed using *Statistical Package for Social Science (SPSS)* 17.0 in the formed of descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation, and also the inferential statistics using the t-test. Result obtained shown that the external factors influencing decision-making process among administrators are interpersonal relationship, habit and culture in organization, and information system and communication. Meanwhile, the internal factors influencing decision-making process among administrators are knowledge and skills, individual value and concept, decision-making style and intuition, and personality and traits. The finding indicates that there is no significant difference between male and female in term of external factors among the respondents. Meanwhile, the finding also indicates there are significant differences between male and female in term of internal factors among the respondents. Result obtained shown that the administrators follow the systematic steps in decision-making process based on certain method frequently.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	
	HALAMAN PENGAKUAN	
	HALAMAN JUDUL	i
	DEDIKASI	ii
	PENGHARGAAN	iii
	ABSTRAK	iv
	ABSTRACT	v
	KANDUNGAN	vi
	SENARAI JADUAL	viii
	SENARAI RAJAH	x
	SENARAI LAMPIRAN	x
1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	2
	1.3 Pernyataan Masalah	6
	1.4 Objektif Kajian	7
	1.5 Persoalan Kajian	8
	1.6 Kepentingan Kajian	8
	1.7 Skop Kajian	9
	1.8 Batasan Kajian	10
	1.9 Definisi Istilah	11
	1.10 Kerangka Kajian	13
	1.11 Teori Kajian	14
	1.12 Penutup	17
2	SOROTAN KAJIAN	
	2.1 Pengenalan	18
	2.2 Faktor-faktor luaran yang mempengaruhi proses membuat keputusan	19
	2.3 Faktor-faktor dalaman yang mempengaruhi proses membuat keputusan	24
	2.4 Proses Membuat Keputusan	30
	2.5 Penutup	40
3	METODOLOGI KAJIAN	
	3.1 Pengenalan	41
	3.2 Rekabentuk Kajian	41
	3.3 Sampel Populasi	42
	3.4 Persampelan kajian	42

3.5 Kesahan dan kebolehpercayaan	42
3.6 Instrumen Kajian	44
3.7 Kajian Rintis	47
3.8 Pengumpulan Data	47
3.9 Analisa Data	48
3.10 Penutup	49
4 DAPATAN KAJIAN	
4.1 Pengenalan	50
4.2 Analisa Demografi Responden	51
4.3 Apakah faktor-faktor luaran yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan?	53
4.4 Apakah faktor-faktor dalaman yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan?	58
4.5 Adakah terdapat perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi pentadbir dalam membuat keputusan berdasarkan jantina?	67
4.6 Bagaimanakah amalan (tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap) pentadbir dalam membuat keputusan?	68
4.7 Apakah proses membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah	69
4.8 Apakah implikasi membuat keputusan?	77
5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
5.1 Pengenalan	80
5.2 Rumusan	81
5.3 Perbincangan Dapatan Kajian	82
5.3.1 Maklumat Latar Belakang Responden	83
5.3.2 Objektif 1 : Mengenalpasti faktor-faktor luaran (sistem maklumat dan komunikasi, hubungan interpersonal dalam organisasi, tekanan luaran kepada organisasi dan impaknya, dan amalan dan budaya organisasi) yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan.	84
5.3.3 Objektif 2: Mengenalpasti faktor-faktor dalaman (nilai dan konsep individu, kemahiran dan pengetahuan individu, tabiat dan intuisi individu, personaliti dan trait individu) yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan.	86
5.3.4 Objektif 3: Mengenalpasti perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi pentadbir dalam membuat keputusan berdasarkan jantina.	87
5.3.5 Objektif 4: Mengenalpasti amalan (tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap) pentadbir dalam membuat keputusan.	88

5.3.6	Objektif 5: Mengenalpasti proses membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah.	89
5.3.7	Objektif 6 : Mengenalpasti implikasi membuat keputusan kepada diri pentadbir sekolah.	91
5.4	Implikasi dan Cadangan Kajian	94
5.5	Cadangan Lanjutan	95
5.6	Penutup	96
	RUJUKAN	97
	LAMPIRAN	100

SENARAI JADUAL

NO	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Taburan Item Instrumen Kajian	45
3.2	Pengujian Statistik bagi Persoalan Kajian	49
4.2.1	Taburan Frekuensi dan Peratusan Responden Mengikut Jantina.	51
4.2.2	Taburan Frekuensi dan Peratusan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	51
4.2.3	Taburan Frekuensi dan Peratusan Responden Mengikut Umur.	52
4.2.4	Taburan Frekuensi dan Peratusan Responden Mengikut Jawatan Disandang.	52
4.3.1	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Luaran Sistem Maklumat dan Komunikasi	53
4.3.2	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Luaran Hubungan Interpersonal dalam Organisasi	55
4.3.3	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Luaran Tekanan Luaran kepada Organisasi dan Kesannya	56
4.3.4	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Luaran Amalan dan Budaya Organisasi	57
4.3.5	Rumusan Skor Faktor-Faktor Luaran yang Mempengaruhi Pentadbir Sekolah dalam Membuat Keputusan.	58
4.4.1	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Dalaman Nilai dan Konsep Individu	59
4.4.2	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Dalaman Pengetahuan dan Kemahiran	60
4.4.3	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Dalaman Gaya Membuat Keputusan dan Intuisi	61

4.4.4	Rumusan Skor Gaya Membuat Keputusan yang Mempengaruhi Pentadbir Sekolah dalam Membuat Keputusan.	63
4.4.5	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Faktor Dalaman Personaliti dan Trait	64
4.4.6	Rumusan Skor Jenis Personaliti yang Mempengaruhi Pentadbir Sekolah dalam Membuat Keputusan.	65
4.4.7	Rumusan Skor Faktor-Faktor Dalaman yang Mempengaruhi Pentadbir Sekolah dalam Membuat Keputusan	66
4.5.1	Ujian-t antara Faktor Luaran yang Mempengaruhi Pentadbir Sekolah dalam Membuat Keputusan Mengikut Jantina.	67
4.5.2	Ujian-t antara Faktor Dalaman yang Mempengaruhi Pentadbir Sekolah dalam Membuat Keputusan Mengikut Jantina.	68
4.6.1	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Amalan (tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap) Pentadbir dalam Membuat Keputusan	69
4.7.1	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Langkah Satu: Mengenalpasti dan Mentakrif Masalah	70
4.7.2	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Langkah Dua: Menganalisa Kesukaran dalam Situasi yang Wujud	71
4.7.3	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Langkah Tiga: Membina Kriteria untuk Penyelesaian yang Memuaskan Hati	72
4.7.4	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Langkah Empat: Membina Strategi atau Pelan Tindakan	73
4.7.5	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Langkah Lima: Melaksanakan Pelan Tindakan	74
4.7.6	Rumusan Skor Langkah-langkah Proses Membuat Keputusan dalam Kalangan Pentadbir.	76
4.8.1	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Implikasi Membuat Keputusan kepada Individu Pentadbir	77
4.8.2	Taburan Responden mengikut Ke kerap an, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Implikasi Membuat Keputusan kepada Organisasi	78

SENARAI RAJAH		
NO	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Kajian	13
1.2	Proses Membuat Keputusan (Model Pentadbiran)	16
2.1	Langkah-langkah Membuat Keputusan (Model Rasional)	31
2.2	Proses Membuat Keputusan (Model Pentadbiran)	33
 SENARAI LAMPIRAN		
	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal Selidik	99
B	Surat Kelulusan daripada Kementerian Pelajaran Malaysia bagi Menjalankan Kajian	100

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Setiap individu sentiasa membuat keputusan tentang pelbagai perkara dan aspek setiap hari. Apabila seseorang membuat keputusan tidak kira dalam situasi rumit, sederhana atau mudah, bermakna ia mempunyai lebih daripada satu pilihan atau alternatif. Ramai individu kurang prihatin tentang proses membuat keputusan yang sistematik, namun alternatif yang dipilih adalah berdasarkan kepada faktor luaran dan dalaman individu.

Salah satu tugas penting dalam pengurusan ialah membuat keputusan dalam organisasi. Tugas membuat keputusan adalah tugas khusus dan tanggungjawab eksekutif dalam pengurusan yang berhierarki dan birokratik (Drucker, 1987). Terdapat beberapa bidang yang memerlukan keputusan dibuat di sekolah oleh pentadbir. Kajian Ndiku J.Mualuko et al. (2009) mendapati bahawa tugas membuat keputusan di sekolah merangkumi kurikulum dan pengajaran, hal ehwal pelajar, sistem organisasi sekolah, hubungan sekolah dan komuniti, isu personel, hal kewangan dan pembajetan dan pemerolehan sumber.

Keputusan adalah perkara terakhir yang dibuat oleh pentadbir selepas proses menimbangkan suatu isu atau masalah. Menurut Mohd Anuar Abd Rahman, Azizi Yahaya dan Mohamed Yusope Hassan (2004), antara perubahan terkini yang berlaku di sekolah ialah pertambahan enrolmen pelajar, kes-kes disiplin dan campur tangan ibu bapa menyebabkan keputusan perlu dibuat oleh pengetua dan guru dengan kreatif dan praktikal. Maka, para pemimpin yang berusaha menjadi cemerlang perlu memastikan keputusan terbaik dibuat dan masalah diselesaikan secara optimum.

Menurut Samsudin Wahab (2005), antara ciri-ciri atau perkara yang perlu dipertimbangkan oleh pentadbir apabila membuat keputusan ialah keputusan tersebut perlu diputuskan oleh seseorang yang benar-benar layak serta sesuai dengan jawatannya dan keputusan itu tidak bertentangan dengan dasar organisasi serta perlu menyokong pencapaian matlamat organisasi. Selain itu, untuk mencapai keputusan efektif memerlukan masa yang mencukupi namun tidak bermakna boleh ditangguhkan.

Apabila membuat keputusan, pentadbir perlu melalui beberapa langkah supaya keputusan yang dibuat adalah baik dan tepat. Oleh itu, pentadbir perlu mempunyai kemahiran membuat keputusan kerana setiap keputusan mempunyai impak ke atas mereka yang berada di bawah kepimpinannya. Keupayaan seorang pentadbir membuat keputusan yang betul dan tepat boleh menjadi ukuran keberkesannya sebagai pemimpin organisasi. Keputusan silap yang dibuat oleh pentadbir tidak akan meningkatkan pencapaian organisasi.

1.2 Latarbelakang Masalah

Menurut Hussein (1997), kajian berkenaan kepimpinan pada tahun 80-an menganggap pengetua berperanan penting dalam menentukan kejayaan dan kegagalan pelaksanaan program kecemerlangan. Namun, Lashway (2003) menyatakan disebabkan pengetua dibebani dengan tugas-tugas lain yang lebih kompleks, maka tugas mengurus sekolah tidak lagi menjadi tugas utama beliau.

Dalam semua organisasi, kedudukan pengurus dibezakan mengikut hierarki atau pangkat. Pengurus atasan dalam organisasi sekolah menengah terdiri daripada empat orang iaitu Pengetua, Guru Penolong Kanan, Guru Penolong Kanan HEM dan Guru Penolong Kanan Kokurikulum. Mereka juga dikenali sebagai pentadbir sekolah.

Salah satu tanggungjawab penting bagi pentadbir sekolah adalah membuat keputusan dalam unitnya. Pentadbir menjadi nadi dalam sesebuah organisasi bagi

menetapkan matlamat, merancang strategi dan memastikan ia tercapai dengan mengarahkan subordinat untuk bertindak seiring dengan tujuan organisasi tersebut dengan autoriti yang dimiliki.

Dewasa ini, standardisasi sistem pendidikan menyebabkan pengetua dan guru-guru berasa tertekan untuk mencapai keputusan peperiksaan awam yang baik. Pentadbir menetapkan matlamat, visi dan misi yang ada kalanya tidak realistik untuk menjadikan sekolah berada pada kedudukan teratas. Warga sekolah bekerja keras ke arah memenuhi Petunjuk Utama Prestasi (KPI) dan ingin meletakkan sekolah pada kedudukan yang berprestasi tinggi dalam Nilai Keberhasilan Utama Negara (NKRA). Menurut Ramaiah (1999), pada masa kini organisasi sekolah semakin unik dan kompleks disebabkan hambatan membangunkan sistem pendidikan bertaraf dunia untuk mengembangkan potensi individu sepenuhnya. Senario ini adalah bertentangan dengan konsep kepimpinan lestari yang mana menekankan perkembangan modal insan yang seimbang dari segi intelek, rohani dan emosi serta mempraktikkan pembelajaran sepanjang hayat.

Sehubungan dengan itu, menurut Lenunberg dan Irby (2006), pentadbir yang beretika dapat bertindak dengan rasional serta mengambil berat ketika mengurus dan membuat keputusan walaupun semasa konflik, situasi kritikal atau mencabar. Memetik kenyataan Starrat (2004), pentadbir adalah penjawat awam yang bertanggungjawab terhadap segala keputusan terutamanya mengenai pengajaran dan pembelajaran kerana menentukan masa depan pelajar. Di samping itu, menurut beliau lagi, pentadbir perlu bijak dalam membuat keputusan apabila melibatkan kehendak guru, pentadbir dan komuniti.

Bagi meningkatkan kualiti pelajar, perkongsian maklumat dan usaha serta pembuatan keputusan perlu dijalankan secara kolektif. Setiap keputusan, strategi dan tindakan pentadbir memberi kesan kepada organisasi, komuniti dan sekolah lain. Justeru itu, setiap keputusan pengetua harus memberi faedah kepada semua yang berada di persekitaran sekolah dalam membentuk modal insan yang berkualiti.

Salah satu indikator untuk mengenal pentadbir yang berintegriti menurut Lunenberg (2007) ialah mereka membuat keputusan bijak untuk kepentingan sekolah dan bukan demi peribadi sendiri. Kenyataan ini selari dengan pendapat Rebores (2000) yang menyatakan pengetua beretika adalah individu yang bijak membuat keputusan dengan mengambil berat maruah orang lain.

Pengurus yang membuat keputusan dengan cepat biasanya akan menyesal kerana terburu-buru. Sebaiknya pengurus mengambil masa yang cukup dan jarak untuk membolehkannya melihat faktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan dengan jelas (Anne Gold & Jennifer Evans, 1998). Antara faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan ialah pengalaman lepas (Juliusson, Karlsson & Garling, 2005), bias kognitif (Stanovich & West, 2008) serta umur dan perbezaan individu (Bruin et al., 2007).

Kajian Ching- Ji Wu (1984), membahagikan faktor yang mempengaruhi amalan membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah kepada dua dimensi iaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor organisasi ialah merujuk kepada faktor luaran yang mempengaruhi pentadbir dalam membuat keputusan iaitu sistem maklumat dan komunikasi, hubungan interpersonal dalam organisasi, tekanan luaran kepada organisasi dan impaknya, dan amalan dan budaya organisasi. Faktor individu ialah merujuk kepada faktor dalaman iaitu nilai dan konsep individu, kemahiran dan pengetahuan individu, tabiat dan intuisi individu, dan personaliti dan trait individu.

Menurut kajian Eagrly *et al.* (1985), pemimpin wanita lebih berjaya pada peringkat pertengahan berbanding semasa mereka sebagai ketua organisasi yang memerlukan mereka membuat keputusan terbaik. Sehubungan dengan itu, dalam kajian Catalyst (2005), penglibatan wanita dalam proses membuat keputusan semakin meningkat tetapi masih terhad berbanding lelaki walaupun mempunyai tanggungjawab, keupayaan, kemahiran dan pengalaman yang sama dengan pentadbir lelaki.

Banyak kajian telah dijalankan mengenai kemahiran membuat keputusan terutama sekali dalam bidang psikologi, pentadbiran, politik, statistik, ekonomi dan perubatan.

Secara umumnya, teori membuat keputusan terbahagi kepada dua aliran iaitu normatif dan deskriptif. Teori normatif menerangkan apakah keputusan yang patut dibuat, manakala teori deskriptif menerangkan bagaimana sesuatu keputusan itu dibuat. Daripada teori yang dikemukakan, lahirlah model membuat keputusan yang mampu memahami dan menerangkan sesuatu perkara, isu atau masalah yang dihadapi dalam organisasi.

Menurut Sandy Pokras (1994), proses membuat keputusan dalam organisasi melibatkan penyelewengan politik, kecenderungan peribadi, kepimpinan yang lemah atau ketegasan autokratik, maka proses membuat keputusan direkabentuk untuk mengelakkan perkara tersebut daripada berlaku. Pentadbir pendidikan perlu memiliki kemahiran analitikal dalam menyelesaikan sesuatu isu kerana telah menjadi lumrah bahawa setiap manusia sentiasa menghadapi masalah. Dalam melihat proses membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah, kajian ini mengadaptasi Model Pentadbiran oleh Herbert A.Simon, kerana dilihat lebih relevan dengan organisasi di sekolah.

Menurut Hoy dan Miskel (2008), Model Pentadbiran untuk membuat keputusan ini menyediakan penerangan yang lebih tepat bagaimana cara membuat keputusan dan sepatutnya buat dalam membuat keputusan organisasi. Pendekatan asas dalam model ini ialah kepuasan hati iaitu mendapatkan penyelesaian yang memuaskan hati berbanding mendapatkan keputusan yang terbaik seperti yang dikemukakan oleh model klasikal.

Selepas seseorang individu membuat keputusan, antara kesannya ialah kekesalan atau kepuasan hati. Sagi dan Friedland (2007) membuktikan seseorang akan menyesal sehubungan dengan bagaimana keputusan telah dibuat, dan tahap kekesalannya adalah bergantung kepada bilangan pilihan yang ada semasa proses membuat keputusan. Kajian Sagi dan Friedland ini menyimpulkan individu berasa menyesal kerana ia merasakan boleh membuat keputusan yang lebih baik dengan meneliti lebih banyak maklumat dan menimbangkan pro dan kontra bagi setiap pilihan.

Kesimpulannya, menurut Mardzelah Makhsin (2006), keputusan yang efektif ialah keputusan yang dibuat melalui proses tertentu, melibatkan pertimbangan alternatif

secara teliti, penilaian secara berkala berkenaan keputusan yang diambil serta mengambil kira kesan yang bakal berlaku.

1.3 Pernyataan Masalah

Pengurusan organisasi adalah satu seni kerana keputusan yang diambil oleh seorang pentadbir berdasarkan pertimbangan, pandangan dan intuisinya berpandukan maklumat yang terhad. Pentadbir berperanan penting dalam membuat keputusan dengan autoriti yang dimiliki. Seiring dengan dasar kerajaan yang memberi penarafan sekolah dan mengiktiraf sekolah berprestasi tinggi, pentadbir bertanggungjawab menentukan matlamat, visi dan misi sekolah serta mempunyai maklumat yang lengkap untuk membuat keputusan tentang strategi perubahan dan penambahbaikan berterusan.

Masalah yang dikenalpasti ialah dalam satu-satu daerah terdapat sekolah harian yang cemerlang dan ada sekolah yang tidak cemerlang. Pentadbir yang dapat membawa sekolah kepada prestasi tinggi bererti beliau telah melalui proses membuat keputusan dengan berkesan. Sebaliknya jika prestasi sesebuah sekolah masih ditakuk lama, bererti pentadbir tidak membuat keputusan dengan berkesan dalam merangka strategi dan mengimplementasi perancangan. Usaha untuk melahirkan modal insan yang seimbang dari segi akademik, kokurikulum dan sahsiah tidak akan tercapai tanpa perancangan dan pelaksanaan pelan tindakan yang berkesan. Maka, kajian ini bertujuan mengenalpasti adakah model sistematik digunakan oleh pentadbir dalam membuat keputusan.

Kajian ini mengenalpasti faktor-faktor luaran dan dalaman yang mempengaruhi pentadbir sekolah membuat keputusan dan seterusnya melihat faktor yang paling dominan. Kajian ini turut melihat adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina pentadbir pendidikan yang mempengaruhi faktor dalaman dan luaran dalam membuat keputusan.

Selepas membuat keputusan penting, seseorang individu akan berasa sama ada menyesal atau berpuas hati. Manakala, implikasi membuat keputusan kepada organisasi perlu dilihat dalam tiga perkara iaitu kualiti atau rasionaliti, penerimaan atau komitmen subordinat untuk menuruti keputusan dan jumlah masa yang diperlukan untuk menunjukkan hasil keputusan.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah untuk:-

1. Mengenalpasti faktor-faktor luaran (sistem maklumat dan komunikasi, hubungan interpersonal dalam organisasi, tekanan luaran kepada organisasi dan impaknya, dan amalan dan budaya organisasi) yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan.
2. Mengenalpasti faktor-faktor dalaman (nilai dan konsep individu, kemahiran dan pengetahuan individu, tabiat dan intuisi individu, personaliti dan trait individu) yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan.
3. Mengenalpasti perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi pentadbir dalam membuat keputusan berdasarkan jantina.
4. Mengenalpasti amalan (tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap) pentadbir dalam membuat keputusan.
5. Mengenalpasti proses membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah.
6. Mengenalpasti implikasi membuat keputusan kepada diri pentadbir sekolah.

1.5 Persoalan Kajian

Dalam kajian ini, persoalan kajian adalah untuk mengetahui:

1. Apakah faktor-faktor luaran (sistem maklumat dan komunikasi, hubungan interpersonal dalam organisasi, tekanan luaran kepada organisasi dan impaknya, dan amalan dan budaya organisasi) yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan?
2. Apakah faktor-faktor dalaman (nilai dan konsep individu, kemahiran dan pengetahuan individu, tabiat dan intuisi individu, dan personaliti dan trait individu) yang mempengaruhi pentadbir sekolah dalam membuat keputusan?
3. Adakah terdapat perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi pentadbir dalam membuat keputusan berdasarkan jantina?
4. Bagaimanakah amalan (tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap) pentadbir dalam membuat keputusan?
5. Apakah proses membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah?
6. Apakah implikasi membuat keputusan kepada diri pentadbir sekolah?

1.6 Kepentingan Kajian

Menurut Baker (1994), kajian yang dianggap penting ialah pertama, ianya menyumbang kepada pengetahuan, ke dua kajian itu berguna kepada pembentukan polisi atau dasar mengenai bidang tersebut dan ke tiga, kajian itu berguna kepada orang yang terlibat dalam bidang berkaitan. Dapatan kajian ini diharap memberi faedah kepada

Kementerian Pelajaran Malaysia dan para pentadbir Sekolah Menengah dalam beberapa aspek berikut:

Kajian ini diharapkan dapat menyokong dan menjelaskan model kajian sebelum ini berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi pentadbir membuat keputusan dalam organisasi, model membuat keputusan yang sistematik dan mengetahui implikasi selepas membuat keputusan dalam organisasi. Dapatan kajian ini akan menambahkan bahan bacaan ilmiah dalam bentuk artikel dan jurnal.

Dapatan kajian ini dapat digunakan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan pentadbir sekolah dalam merancang kursus Amalan Membuat Keputusan yang mana ianya satu aspek yang sangat penting dalam meneraju pengurusan sesebuah organisasi. Dapatan kajian ini boleh dijadikan garis panduan asas pembentukan dasar membuat keputusan, terutama sekali keputusan berstruktur untuk membantu pentadbir membuat keputusan yang baik dan tepat dalam organisasi.

Kajian ini dapat meningkatkan keprihatinan pentadbir sebelum membuat keputusan penting dalam organisasi dengan menimbangkan semua maklumat dengan analisis terperinci serta mengaplikasikan langkah-langkah membuat keputusan yang sistematik. Keputusan yang berkesan akan memberi impak kepada pencapaian organisasi.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini dijalankan ke atas pentadbir Sekolah-Sekolah Menengah daerah Segamat yang terdiri daripada Pengetua, Guru Penolong Kanan, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM) dan Guru Penolong Kanan Ko-Kurikulum. Terdapat 24 buah sekolah di daerah ini dan seramai 96 orang responden dipilih dalam kajian ini dengan mengambil satu populasi.

Kajian ini mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi proses membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah. Faktor dalaman yang dipilih ialah merujuk kepada faktor individu iaitu pengetahuan dan kemahiran, nilai dan konsep, gaya membuat keputusan dan intuisi dan personaliti dan trait. Manakala, faktor luaran yang dipilih dalam kajian ini ialah merujuk kepada faktor organisasi iaitu sistem maklumat dan komunikasi, hubungan interpersonal dalam organisasi, tekanan luaran kepada organisasi dan amalan dan budaya organisasi.

Kajian ini dilanjutkan dengan mengenalpasti proses membuat keputusan oleh pentadbir sekolah berdasarkan Model Pentadbiran Herbert A. Simon serta implikasinya kepada diri pentadbir sekolah dan organisasi.

Faktor demografi yang diambil kira dalam kajian ini ialah jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan jawatan yang disandang.

1.8.1 Batasan Kajian

Kajian ini hanya dijalankan di Sekolah-Sekolah Menengah daerah Segamat. Keputusan kajian ini tidak menggambarkan amalan membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah seluruh negara. Kajian ini adalah benar bagi pentadbir bagi kategori Sekolah Harian Biasa Luar Bandar kerana dapatan kajian ini hanyalah hasil daripada analisa bilangan responden yang terhad ini sahaja. Pembolehubah yang digunakan dalam analisa untuk menjawab persoalan kajian hanya terhad yang dinyatakan dalam konstruk kajian.

Bagi mendapatkan data mentah, kaedah tinjauan menggunakan borang soal selidik hanya dijalankan sekali sahaja dalam tempoh tertentu. Kejujuran responden dalam menjawab soal selidik dengan benar dan tepat turut menjadi batasan kajian. Maklum balas responden adalah dirahsiakan. Kejujuran dan keikhlasan jawapan responden mempengaruhi kesahan dan kebolehpercayaan instrumen.

1.8 Definisi Istilah

Definisi istilah yang diterangkan pada bahagian ini adalah istilah yang berkaitan dengan konteks kajian ini sahaja bertujuan memberi lebih penjelasan kepada pembaca.

1.8.1 Keputusan

Menurut Kamus Dewan, keputusan bermaksud ketentuan atau ketetapan. Membuat keputusan ialah proses mengenalpasti masalah, menganalisis peluang dan seterusnya menyelesaikan masalah. Menurut Massie (1987), membuat keputusan ialah tindakan yang dibuat dengan sedar dari beberapa alternatif bertujuan mendapatkan hasil yang diharapkan. Manakala, menurut Koontz dan Dannel (1978), membuat keputusan bermaksud aktiviti pemilihan dari lebih dari satu alternatif dan merupakan nadi dalam perancangan organisasi. Dalam kajian ini, keputusan menjawab kepada pilihan yang dibuat daripada alternatif-alternatif yang ada.

1.8.2 Pentadbir Sekolah Menengah

Pentadbir sekolah menengah ialah individu yang terlibat dalam pengurusan awam iaitu organisasi sekolah menengah. Segala tindakan yang dibuat oleh pentadbir berdasarkan ketetapan pihak berautoriti mengikut polisi dan peraturan seperti akta, prosedur, pekeliling dan arahan. Seorang pentadbir hanya boleh bertindak dan membuat keputusan dalam bidang kuasanya. Dalam kajian ini, pentadbir sekolah menengah ialah individu yang terlibat secara langsung dalam pengurusan sekolah yang terdiri daripada empat orang iaitu pengetua, Guru Penolong Kanan, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Guru Penolong Kanan Kokurikulum.

1.8.3 Sekolah Menengah

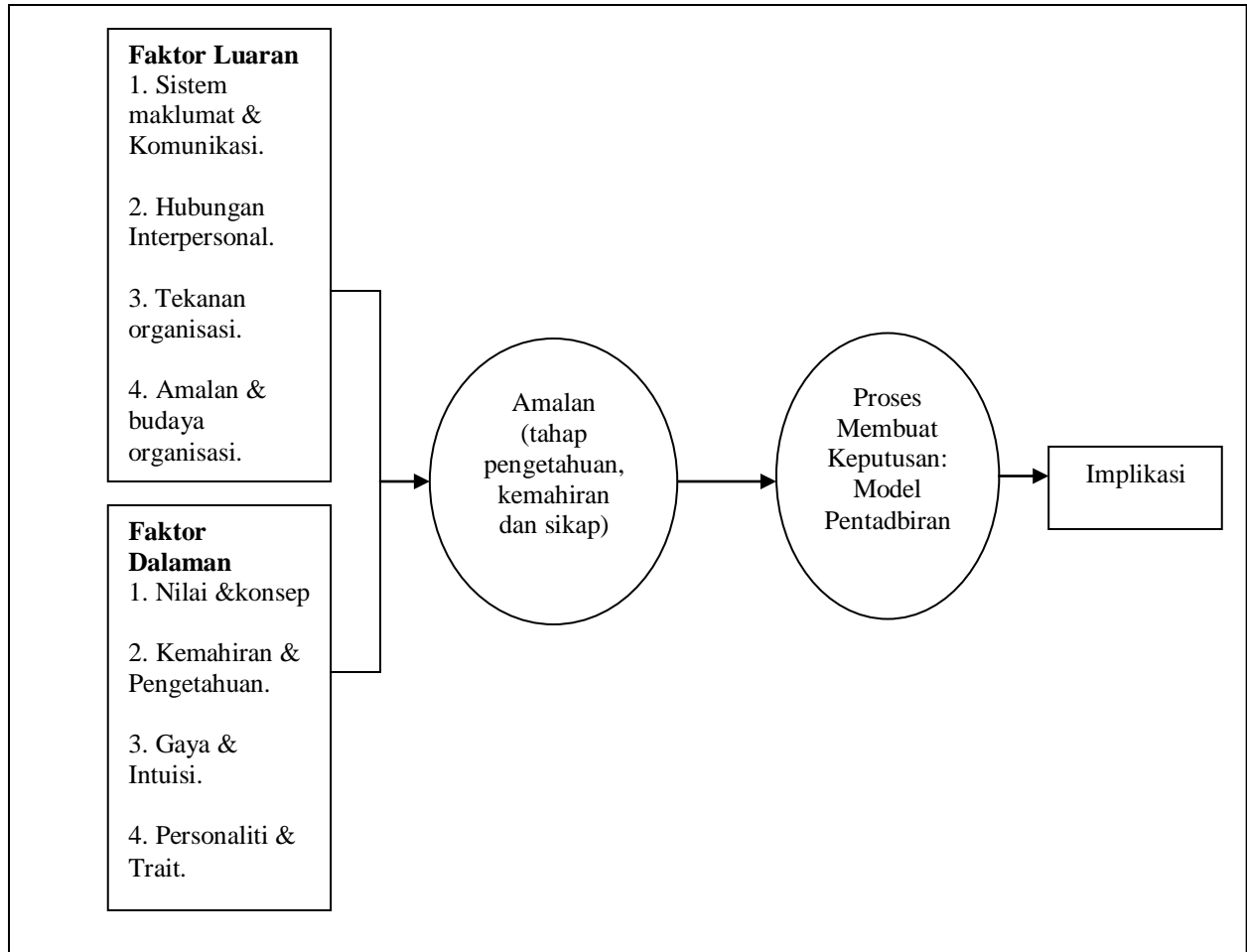
Sekolah Menengah menyediakan pelajaran lanjutan Sekolah Rendah. Sekolah Menengah atau Sekolah Menengah Kebangsaan ialah institusi pendidikan yang mendapat bantuan penuh kerajaan yang menawarkan pendidikan menengah dari tingkatan 1 hingga 5 yang dikawal pentadbirannya oleh Jabatan Pelajaran Negeri.

Terdapat beberapa kategori sekolah menengah antaranya Sekolah Bestari, Sekolah Kluster, Sekolah Berprestasi Tinggi, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Harian Biasa, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama dan lain-lain lagi. Dalam kajian ini, sekolah menengah adalah merujuk kepada sekolah-sekolah menengah Harian Biasa.

1.8.4 Amalan

Amalan adalah sesuatu yang dilaksanakan atau dipraktikkan sebagai suatu kebiasaan. Amalan merujuk kepada cara atau kaedah yang diaplikasikan dalam sesuatu perkara atau kerja. Amalan bertujuan untuk menambahkan pembelajaran dan pengalaman. Dalam kajian ini, amalan menjawab kepada proses atau langkah membuat keputusan kepada pentadbir sekolah menengah.

1.9 Kerangka Kajian



Rajah 1.1 Kerangka Kajian

Kajian ini merujuk kepada kajian Ching- Ji Wu (1984), yang membahagikan faktor yang mempengaruhi amalan membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah kepada dua dimensi iaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor organisasi ialah merujuk kepada faktor luaran yang mempengaruhi pentadbir dalam membuat keputusan iaitu sistem maklumat dan komunikasi, hubungan interpersonal dalam organisasi, tekanan luaran kepada organisasi dan impaknya, dan amalan dan budaya organisasi. Faktor individu ialah merujuk kepada faktor dalaman iaitu nilai dan konsep individu, kemahiran dan pengetahuan individu, tabiat dan intuisi individu, dan personaliti dan trait individu.

Seterusnya, dalam melihat proses membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah, kajian ini mengadaptasi Model Pentadbiran oleh Herbert A.Simon, kerana dilihat lebih relevan dengan organisasi di sekolah. Model Pentadbiran diaplikasikan untuk membuat keputusan menyediakan penerangan yang lebih tepat bagaimana cara membuat keputusan dan sepatutnya buat dalam membuat keputusan organisasi.

Kajian ini turut melihat implikasi membuat keputusan kepada individu dengan meneliti kajian yang lepas iaitu sama ada menyesal (Sagi & Friedland, 2007) atau berpuas hati (Botti & Iyengar, 2004). Manakala, implikasi membuat keputusan kepada organisasi pula, merujuk kepada kajian Maier (1963) iaitu keberkesanan keputusan ditunjukkan dalam tiga kategori hasil iaitu kualiti atau rasionaliti, penerimaan atau komitmen subordinat untuk menuruti keputusan dan jumlah masa yang diperlukan untuk menunjukkan hasil keputusan.

1.10 Teori Kajian

Hampir semua aktiviti manusia melibatkan pembuatan keputusan. Teori keputusan membincangkan sebahagian aspek dalam aktiviti manusia, lebih tepat lagi teori adalah tentang kebebasan (*freedom*) individu. Teori keputusan menekankan tingkah laku yang berpandukan matlamat dengan kehadiran beberapa alternatif untuk dipilih.

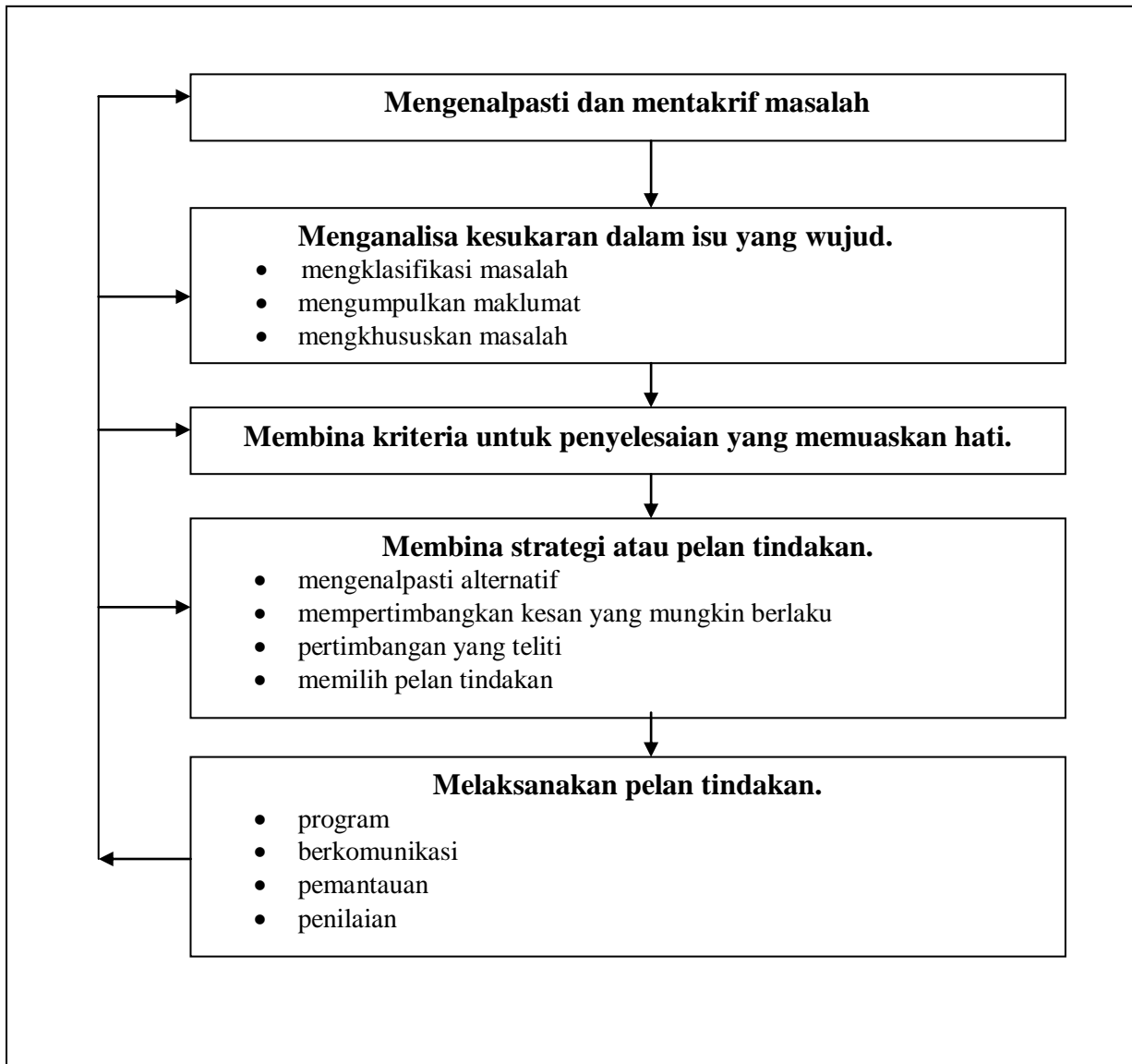
Kajian ini mengadaptasi Model Pentadbiran mula-mula diperkenalkan oleh Herbert Simon (1947) dilihat sebagai pendekatan yang lebih realistik dalam konsep membuat keputusan dalam organisasi. Model ini membincangkan strategi memuaskan hati (*satisficing*) berbanding mencapai penyelesaian yang terbaik (*optimum*). Model ini dipilih kerana dilihat lebih relevan dengan organisasi di sekolah di mana menyediakan penerangan yang lebih tepat bagaimana cara membuat keputusan.

Menurut Model Pentadbiran, andaian yang dibuat ialah:

- i) Objektif keputusan sering kurang jelas dan bercanggah dengan persetujuan pentadbir. Adakalanya pentadbir tidak tahu masalah dan peluang yang terdapat dalam organisasi.
- ii) Prosedur yang rasional jarang digunakan, namun jika digunakan seringkali masalah tersebut dipandang secara kasar dan tidak menelitinya dengan mendalam.
- iii) Keupayaan pentadbir terbatas dalam mencari penyelesaian kerana batasan manusia, manusia dan sumber. Hal ini disebut sebagai Kerasionalan Terbatas.
- iv) Pentadbir agak cenderung memilih alternatif yang membawa kecapaian keputusan yang memuaskan, bukannya optimum.

Satu aspek yang dibincangkan dalam Model Pentadbiran ialah membuat keputusan berdasarkan intuisi iaitu keputusan dibuat dengan mempertimbangkan pengalaman atau kefahaman tentang sesuatu situasi tanpa berfikir panjang. Intuisi membantu pentadbir membuat keputusan mengenai perkara yang tidak pasti atau keraguan yang mana situasi tersebut tidak dapat diputuskan secara rasional.

Rajah 1.2 *Proses Membuat Keputusan (Model Pentadbiran)*
Sumber: Hoy dan Miskel (2008)



1.11 Penutup

Membuat keputusan yang baik dan membawa keuntungan serta peningkatan prestasi organisasi adalah salah satu ciri kepemimpinan seseorang pentadbir. Pentadbir dan guru-guru perlu sentiasa berusaha ke arah kecemerlangan sekolah dalam bidang akademik, kokurikulum dan sahsiah pelajar agar menghasilkan modal insan yang berkualiti demi pembangunan negara dan ummah. Dalam merealisasikan visi dan matlamat yang dirangka dan memupuk budaya sekolah yang cemerlang, warga sekolah berdepan dengan banyak keputusan yang dibuat oleh pentadbir.

Kajian ini memberi perhatian kepada faktor-faktor luaran dan dalaman yang mempengaruhi pentadbir sekolah membuat keputusan. Faktor-faktor luaran merujuk kepada faktor organisasi yang boleh mempengaruhi pembuatan keputusan oleh pentadbir. Manakala, faktor-faktor dalaman pula merujuk kepada faktor individu itu sendiri yang mana sama ada sedar atau tidak turut mempengaruhi proses membuat keputusan. Daripada senarai faktor-faktor, kajian akan melihat faktor paling dominan yang mempengaruhi pentadbir dalam membuat keputusan di sekolah.

Kajian mengenalpasti adakah pentadbir Sekolah Menengah membuat keputusan mengikut proses yang sistematik atau sebaliknya, seterusnya melihat implikasi yang terhasil daripada proses membuat keputusan kepada individu dan organisasi.

Kanter (2004) telah menyenaraikan beberapa faktor yang menjejaskan perkembangan organisasi iaitu berfikiran negatif, kurang berdisiplin, ketua gagal membuat keputusan yang terbaik, banyak menyalahkan orang lain, kurang beri pertolongan, kurang komitmen kepada organisasi, kurang inovatif dan gagal berkerja sepasukan. Kesimpulannya, membuat keputusan yang baik dalam kalangan pentadbir menjadi salah satu asbab sekolah sebagai sebuah organisasi yang berkembang dengan cemerlang.

RUJUKAN

- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd. (2008). *Bakat dan Kemahiran Memimpin*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Abd. Rashid Sarti. (2004). *Persepsi Guru Terhadap Kompetensi Pengetua dalam Pengurusan Disiplin Pelajar dan Iklim Sekolah di Negeri Selangor*, Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ainon Mohd. (2001). *Psikologi Orang Berjaya*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Aizzat Mohd Nusuridin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors.
- Gold, A., & Evans, J. (1998). *Reflecting on School Management*. Philadelphia: Falmer Press.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Berry, G. (1998). A Quality System Model for the Management of Quality in NSW Schools. *Managing Service Quality*, 8, 97-111.
- Mulford, B., Kendall, L., Kendall, D., Hogan, D., & Stephen Lamb, S. (2001). Decision Making in Australia High Schools. *ISEA*, 29(3), 80-87.
- Caldwell, B. J. (1998). Strategic Leadership, Resources Management and Effective School Reform. *Journal of Educational Administration*, 36, 445-461.
- Ching-Ji Wu. (1984). *A Research of the Factors that Affect Decision Making in Educational Administration*. Doctoral dissertation, University of Taiwan, Taiwan.
- Foo Say Fook dan Tang Keow Ngang. (2005). Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengurusan Kolaboratif. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20, 81-95.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey Bass.

- Gerald, C., Larry, W., & Cynthia, J. (2007). *The Principal Creative Leadership for Excellence in Schools*. USA : Pearson Education Inc.
- Ibrahim Mamat. (1993). *Kepimpinan Sekolah: Teori untuk Praktis*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Simonsen, J. (1994). *Hertbert A. Simon: Administrative Behaviour-How Organizations can be Understood in terms of Decision Processes*. Unpublished doctoral dissertation, Roskilde University.
- Adair, J. (2007). *Decision Making and Problem Solving*. United Kingdom: Kogan Page Publisher
- Khairul Zaman Ishak. (2004). *Pengurusan Kurikulum di Sekolah-Sekolah Menengah Petaling Jaya-Suatu Tinjauan*, Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Lokman Mohd Tahir, Khadijah Daud dan Mohd Anuar Abdul Rahman. (2011). *Teori dan Model Kepimpinan dalam Pendidikan*, Modul Pengajaran MPF 1523, Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru.
- Lokman Mohd Tahir dan Aminah Abdul Wahab.(2011). *Peranan Pengetua sebagai Agen Perubahan di Sekolah*, Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru.
- Mardzelah Makhsin. (2006). *Sains Pemikiran dan Etika*. Kuala Lumpur: PTS Professional
- Noraziah Abdul Aziz. (2010). *Manusia dan Budaya Kerja. Swakarya Citra Rasa Warga Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 3, 34-46.
- Nor Asiah Ibrahim. (2010). *Budaya Kerja Sepasukan. Swakarya Citra Rasa Warga Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 3, 80-87.
- Osman Ayob. (1989). *Etika Kerja dan Profesionalisme Islam*. Kuala Lumpur: Frontier Enterprise.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepimpinan Pendidikan- Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Samsudin Wahab. (2005). *Panduan untuk Pengurus dan Setiausaha*. Bentong: PTS Professional
- Pokras, S. (1994). *Menyelesaikan Masalah dan Membuat Keputusan Secara Sistemik*. : Johor Bahru: Pelangi Sdn. Bhd

- Sperandio, S., & Girard, P. (2010). Decision-making Framework Methodology: Risk Assessment in Strategic Management, *International Journal Management and Decision Making*, 11(1), 34-46.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). *Leadership and Decision Making*, Decision Sciences Institute, George State University, Atlanta.
- Wan Azmi Ramli. (1996). *Pentadbiran Awam Malaysia Jilid 1*. Kuala Lumpur: Golden Book Centre Sdn. Bhd.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong dan Nazri Muslim. (2009). Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi dalam Perkhidmatan Awam, *MALIM* ,10, 27-30.
- Zulkafli Kamaruddin. (2008). *Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Sokongan Organisasi dan Komitmen Kerja*, Tesis Sarjana, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.