

Maksud Membuat Keputusan

Satu proses membuat pilihan antara beberapa alternatif (Fred Luthawa 1997)

Pemilikan satu jalan tindakan di antara beberapa alternatif (Koontz & Weihrich, 1991)

Jenis-jenis Keputusan

Keputusan rutin

Ialah keputusan yang dibuat berasaskan polisi-polisi yang telah ditetapkan. Contoh keputusan yang perlu dibuat ialah tindakan disiplin, perolehan dan pengagihan sumber, pengagihan tugas kakitangan dan lain-lain. Keputusan rutin perlu disegerakan kerana ia boleh menghalang pencapaian matlamat organisasi. Pemimpin boleh menghalang pencapaian matlamat organisasi. Pemimpin yang selalu menangguhkan keputusan untuk mengambil tindakan terhadap pelajar yang selalu mengganggu perjalanan kelas, mungkin menjadikan keadaan bertambah buruk dan guru-guru mungkin kurang yakin dengan kebolehan dan keupayaan pengetua/guru besar itu.

Keputusan untuk mengubahsuai polisi

Keputusan ini perlu dibuat jika terdapat situasi baru dan jika terdapat dasar-dasar lama yang tidak boleh digunakan lagi untuk menyelesaikan sesuatu masalah. Misalnya, sekolah sudah mempunyai polisi jadual blok yang anjal dan sudah diamalkan sejak beberapa bulan yang lalu. Apabila dikaji, didapati keberkesanan jadual anjal ini meragukan. Oleh itu, keputusan untuk mengubahsuai polisi ini haruslah dilakukan.

Keputusan Inovatif

Iaitu keputusan yang bertujuan membentuk polisi-polisi atau program-program baru. Misalnya sekolah menghadapi masalah prestasi yang merosot dalam bidang kurikulum. Bagi mengatasi masalah ini beberapa keputusan yang berkaitan dengan dasar/program baru perlu dilakukan.

Keputusan 'tindak balas'

Keputusan tindak balas berlaku apabila sesuatu reaksi diambil berikutan daripada arahan pihak yang lebih tinggi atau berkuasa.

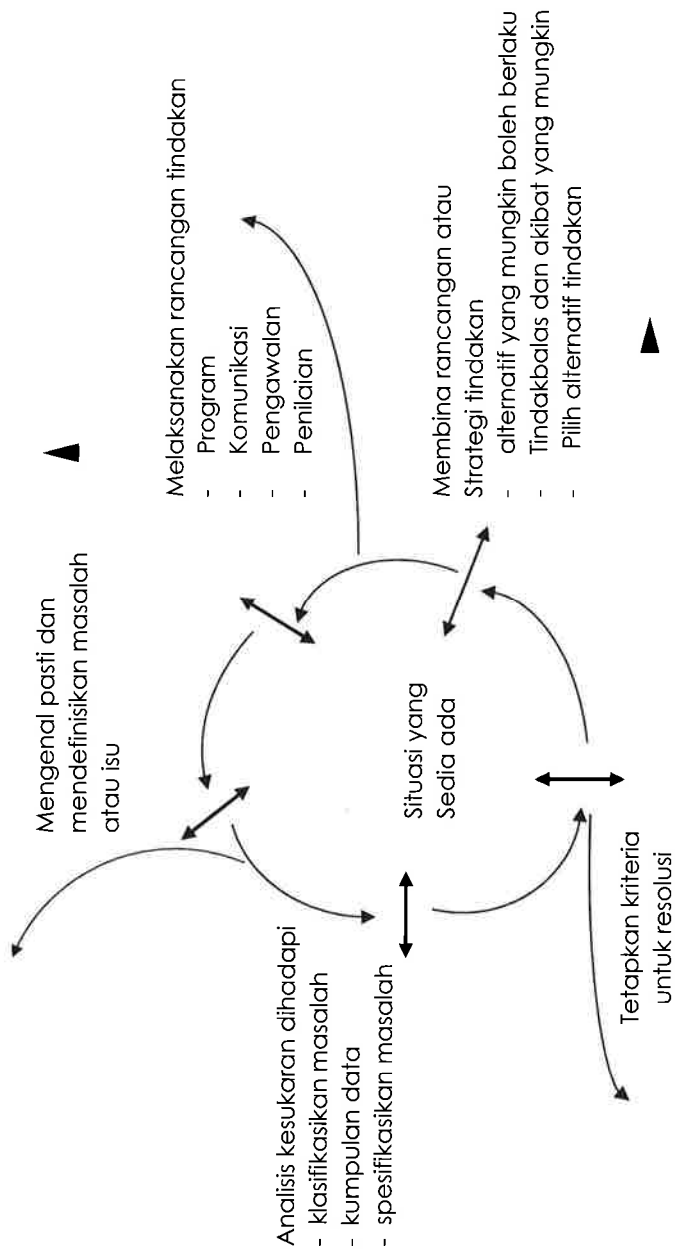
Keputusan Kompleksiti

Iaitu keputusan yang diambil berikutan daripada sekolah menghadapi situasi yang kompleks atau yang melibatkan banyak pihak.

Proses Membuat Keputusan

Terdapat banyak model pembuatan keputusan. Namun begitu model yang lazim digunakan ialah yang meliputi proses-proses berikut :

- Mengenal pasti dan mendefinisikan masalah atau isu
- Menganalisis kesukaran masalah dalam situasi semasa
- Mewujudkan kriteria untuk penyelesaian
- Membuat perancangan atau strategi untuk tindakan
- Melaksanakan rancangan tindakan



Rajah 1 : Pusingan Tindakan Membuat Keputusan

Langkah 1 : Mengenal Pasti dan Mendefinisikan Masalah atau Isu

Mengenal pasti sesuatu masalah atau ketidakharmonian dalam sistem adalah langkah pertama dalam proses membuat keputusan. Pentadbir yang efektif adalah sensitif dalam segala tindakan organisasi yang tidak mencapai standard yang ditetapkan. Pentadbir juga perlu ada latar belakang. Pentadbir juga perlu ada latar belakang formal dan informal tentang organisasi yang baik supaya dapat mengenal pasti masalah.

Langkah 2 : Analisis Kesukaran Dihadapi Dalam Situasi Sedia Ada

Analisis ini akan melibatkan klasifikasi masalah. Peter F Drucker (1966) mencadangkan dua jenis pembuatan keputusan iaitu generik dan unik. Pembuatan keputusan generik timbul daripada prinsip, polisi dan yang telah ditetapkan dan keputusan dibuat berdasarkan garis panduan yang sedia ada. Manakala pembuatan keputusan unik pula lebih melibatkan kreativiti dalam mencari penyelesaian dengan mencari semua idea yang ada kaitan dengan masalah. Pembuatan keputusan ini berlaku kerana tidak ada sebarang garis panduan menyentuh masalah yang timbul.

Oleh itu, masalah yang timbul harus diklasifikasikan dahulu dan data perlu diambil kira kepentingan, kekangan masa, prosedur dan juga struktur yang sedia ada.

Langkah 3 : Tetapkan Kriteria Untuk Resolusi Masalah

Selepas masalah dianalisis, pembuat keputusan sudah dapat membayangkan alternatif penyelesaian. Apakah objektif minimum yang harus dicapai? Apakah kriteria yang dapat memuaskan pembuat keputusan? Apakah kriteria-kriteria daripada yang minimum kepada maksimum yang boleh memenuhi kehendak keputusan.

Langkah 4 : Membina Rancangan Atau Strategi Tindakan

Pembuat keputusan patut membina rancangan yang sistematik dan pelan tindakan. Proses-prosesnya melibatkan:

- Mengenal pasti alternatif-alternatif penyelesaian
- Meramalkan akibat dan tindakbalasnya
- Memilih alternatif untuk tindakan

Dalam mengenal pasti alternatif-alternatif yang terbaik, pembinaannya perlulah :

- (a) Memisahkan diri dari membuat alternatif-alternatif yang lazim dibuat dan andaian-andaian umum
- (b) Menggunakan bentuk pemikiran yang kreatif dan berbeza
- (c) Memerlukan lebih masa untuk membina sebanyak alternatif yang mungkin.

Untuk meramalkan akibat dan tindakbalas daripada alternatif yang ada, pentadbir perlu mengambil kira pendapat individu dalam organisasi. Pandangan-pandangan ini akan memberi penambahbaikan kepada ramalan yang ada itu.

Apabila memilih alternatif tindakan, pembuat keputusan mestilah menimbangakan akibat-akibat daripada setiap alternatif untuk mencari penyelesaian yang memuaskan. Kemudian alternatif-alternatif yang terbaik dipilih mengikut urutan iaitu daripada yang terbaik kepada yang kurang baik supaya satu strategi sesuai dapat dirancang.

Seterusnya, pentadbir atau pembuat keputusan harus juga mengambil kira beberapa faktor untuk membuat keputusan seperti nilai-nilai sendiri individu, konteks budaya, kepentingan situasi semasa, tekanan ke atas pembuat keputusan dan juga matlamat yang hendak dicapai.

Langkah 5 : Melaksanakan Rancangan Tindakan

Apabila keputusan dan pelan tindakan dibuat, keputusan itu perlu dilaksanakan. Peringkat pelaksanaan ini melibatkan empat langkah iaitu :

- (a) Membuat program
- (b) Berkomunikasi
- (c) Pengawasan
- (d) Penilaian

Keputusan mestilah diinterpretasikan kepada program yang spesifik yang mengandungi perincian tentang pelan yang dipilih. Program tersebut mestilah realistik dan boleh dilaksanakan.

Komunikasi antara individu dalam organisasi sama ada secara mendatar ataupun menegak adalah penting. Setiap individu perlu jelas dengan peranan sendiri dan juga peranan orang lain supaya terdapat hubungan dan kerjasama di antara satu sama lain.

Pengawalan adalah perlu untuk memastikan jadual yang dirancang berjalan dengan baik dari semasa ke semasa. Proses pengawalan ini mestilah menggunakan gelung maklumbalas yang sistematik.

Standard yang ditetapkan mestilah dikuatkuasakan supaya matlamat dapat dicapai. Maklumbalas yang berterusan adalah perlu untuk menilai perkembangan pelaksanaan tindakan sesuatu program.

Dalam penilaian, kita sebenarnya menilai sama ada keputusan memilih tindakan itu memuaskan atau tidak. Kadangkala sesuatu keputusan yang dibuat juga menghasilkan kegagalan.

Dapatan Kajian Tentang Membuat Keputusan Dalam Pentadbiran Pendidikan

Satu kajian yang komprehensif tentang pembuatan keputusan dalam pendidikan dibuat oleh Hemphill, Griffiths dan Frederiksen dalam tahun 1962 ke atas 232 guru besar. Mereka mendapati bahawa terdapat dua perbezaan yang nyata dalam membuat keputusan. Pertama, guru besar menekankan persediaan untuk tindakan, manakala kumpulan kedua menekankan tentang tindakan sebenar yang diambil.

Guru besar yang efektif menekankan tentang persediaan tindakan dalam membuat keputusan dan membuat hampir keseluruhan proses tersebut. Mereka mencari maklumat-maklumat yang banyak, membezakan antara fakta dan pandangan serta mendapatkan pandangan orang lain.

Rumusannya, kumpulan yang hanya bertindak tanpa membuat persediaan didapati kurang efektif keputusannya.

MODEL KONTINGENSI UNTUK MEMBUAT KEPUTUSAN



Jawatankuasa eksekutif kecil membuat keputusan

Pengurus memutuskan selepas berunding dengan kumpulan

• Pengurus memutuskan selepas menggunakan kaedah Delphi

- Kumpulan buat keputusan berdasarkan undian majoriti

Kumpulan buat keputusan berdasarkan persetujuan bersama

Kontingensi

X		X					
X		X					
			X	X	X		X
X							
X							
X							
	X		X	X	X	X	X
			X	X	X		
		X					
X							
X							
X	X						
X	X						
X	X						

- Sesuatu kecemasan berlaku
- Terlalu sedikit masa untuk membuat keputusan
- Masa yang agak cukup diperolehi untuk buat keputusan
- Tidak berfaedah untuk dibincangkan dalam kumpulan
- Pengurus tidak bersedia untuk berkongsi keputusan dengan kumpulan
- Pengurus mempunyai maklumat tertentu untuk buat keputusan
- Pengurus kekurangan maklumat untuk buat keputusan
- Pengurusan memerlukan bimbingan tetapi mahu pilihan terus terbuka
- Pengurus tidak kemampuan
- Pengurus kurang yakin pada kumpulan
- Keputusan Eksekutif dalam polisi yang wujud
- Maklumat relevan tidak boleh dipertikaikan
- Satu keputusan mungkin sangat tepat
- Masalah boleh didefinisikan dan distrukturkan dengan tepat

Pengurus yang membuat keputusan

Pengurus membuat keputusan selepas cadangan dibuat oleh pakar atau pasukan projek

Jawatankuasa eksekutif kecil membuat keputusan

Pengurus memutuskan selepas berunding atau selepas mendapat pandangan dari individu

Pengurus memutuskan selepas berunding dengan kumpulan

Pengurus memutuskan selepas menggunakan kaedah Delphi

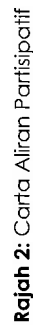
Kumpulan buat keputusan berdasarkan undian majoriti

Kumpulan buat keputusan berdasarkan persetujuan bersama

Kontingensi

				x	x		x
x			x		x		
x		x			x		
				x		x	x
				x		x	x
x			x		x		
							x
	x	x					
			x				
			x		x		
					x		x
x	x	x					x
x	x	x					x
	x						

- Amat sesuai membina pemikiran bercakap
- Dinamika kumpulan mungkin mengganggu pemikiran rasional
- Kumpulan sukar ditentukan
- Satu peluang untuk pembangunan profesional bagi kumpulan
- Satu peluang untuk perluasan pekerjaan
- Ada bahaya dari pemikiran kumpulan
- Kepercayaan selama ini adalah penting
- Tidak ramai mempunyai kepakaran berkaitan
- Orang bawahan mempunyai agenda tersembunyi
- Orang bawahan keberatan untuk berbincang mengenai masalah sentisif
- Komitmen dan sokongan dari orang bawahan adalah mustahak
- Komitmen dan sokongan dari orang bawahan adalah tidak mustahak
- Koordinasi dari orang bawahan adalah mustahak
- Koordinasi dari orang bawahan itu tidak penting
- Alasan diperlukan bila berlaku kegagalan



Contoh : Proses membuat keputusan

Kes Seorang Pelajar Ponteng selama 10 hari

Langkah 1 : Kenal pasti masalah punca pelajar ponteng sama ada

- (i) Mengidap sakit berjangkit
- (ii) Malas
- (iii) Menjaga adik kerana ibu sakit
- (iv) Bapa bekerja di luar daerah
- (v) Merayau dan melepak di kompleks membeli belah dan
- (vi) Bosan dengan sikap guru

Langkah 2 : Analisis masalah mendapati pelajar ponteng kerana :

- (i) Dijangkiti penyakit campak
- (ii) Bapa bertugas di luar daerah
- (iii) Ibu bimbang untuk meninggalkan rumah
- (iv) Tiada jiran terdekat dan
- (v) Tiada kemudahan telefon

Langkah 3 : Kelemahan dan kekuatan

- (i) Adakah guru tingkatan menerima surat cuti? [jika tidak],
- (ii) Adakah mendapat maklumat daripada rakannya? [jika tidak]

- (iii) Adakah surat tunjuk sebab ponteng telah dikeluarkan selepas tiga hari ponteng dan menerima jawapan? [jika tidak], dan
- (iv) Adakah guru berusaha menghubungi ibu bapa melalui telefon atau menziarahi rumahnya?

Langkah 4 : Senaraikan alternatif hukuman ponteng :

- (i) Dimaafkan
- (ii) Diberi amaran
- (iii) Dirujuk kepada Guru Kaunseling
- (iv) Dilaporkan kepada Polis
- (v) Digantung persekolahan, dan
- (vi) Dibuang sekolah

Langkah 5 : Keputusan

Dimaafkan kerana kegagalan pihak sekolah mendapatkan maklumat mengenai sebab pelajar ponteng dan ternyata pelajar dijangkiti penyakit bahaya serta gagal memberitahu pihak sekolah kerana pelbagai halangan.

Sumber : Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan, 1993.