

## AMALAN MEMBUAT KEPUTUSAN DALAM KALANGAN GURU BESAR

Baharom Bin Mohamad  
Jamaludin bin Hashim  
Ahmad Esa  
Rafiza Binti Hassan

Fakulti Pendidikan Teknikal  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

[baharom@uthm.edu.my](mailto:baharom@uthm.edu.my)

[Jamaldin@uthm.edu.my](mailto:Jamaldin@uthm.edu.my)

[johdi@ium.edu.my](mailto:johdi@ium.edu.my)

[ahmad@uthm.edu.my](mailto:ahmad@uthm.edu.my)

[rafidah@uthm.edu.my](mailto:rafidah@uthm.edu.my)

### ABSTRAK

Kajian ini bertujuan bagi mengenalpasti amalan membuat keputusan dalam kalangan guru besar. Secara khususnya kajian ini dapat melihat aspek membuat keputusan yang terdiri dari empat aspek utama iaitu keadaan emosi, kesediaan mengambil risiko, penerimaan kritikan dan faktor-faktor membuat keputusan. Kajian dilakukan di sekolah rendah di negeri Johor. Seramai 60 orang responden yang terdiri dari guru besar yang dipilih secara persampelan bertujuan bagi menjawab soal selidik dalam kajian ini. Reka bentuk kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah jenis tinjauan. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik. Kajian mendapati amalan membuat keputusan mencatatkan skor min keseluruhan yang tinggi (min = 4.55, sp = 0.262). Dapatan kajian turut mendapati keadaan emosi mencatatkan (min = 4.57, sp = 0.35). Kesediaan mengambil risiko mencatatkan (min = 4.56, sp = 0.351), penerimaan kritikan mencatatkan (min = 4.57, sp = 0.315), faktor-faktor membuat keputusan mencatatkan (min = 4.53, sp = 0.468). Ini menunjukkan guru besar menguasai tahap yang tinggi ketika membuat keputusan. Manakala Ujian ANOVA Sehala pula mencatatkan F kiraan keseluruhan  $F(5,54) = 1.003$ . F kiraan bagi keadaan emosi  $F(5,54) = 1.364$ , kesediaan mengambil risiko  $F(5,54) = 0.685$ , penerimaan kritikan mencatatkan  $F(5,54) = 0.789$  dan faktor-faktor membuat keputusan mencatatkan  $F(5,54) = 1.165$ . F kritikal pula mencatatkan  $F(5,54) = 2.45$ . Kajian turut mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman. Kesimpulannya didapati bahawa amalan membuat keputusan mencatatkan penguasaan yang tinggi dalam guru besar.

### 1.1 Pengenalan

Membuat keputusan sememangnya penting dalam kehidupan. Menurut Ainon Mohd (2003), akal adalah fitrah manusia untuk berfikir, tetapi dalam menggunakan akal biasa sesekali seseorang itu membuat keputusan yang salah kerana dia tidak menggunakan logik akalnya. Apa yang penting ialah keputusan mesti diambil untuk diri sendiri, keluarga, organisasi, masyarakat dan negara. Ahmad Atory Hussain (1991) menyatakan bahawa keputusan adalah dianggap baik jika ia berkesan apabila dilaksanakan. Setiap keputusan yang diambil adalah rasional tetapi ia adalah bergantung kepada situasi yang mengelilingi individu atau kumpulan dalam

membuat keputusan yang diambil. Situasi yang berlaku mempunyai perkaitan yang akan mempengaruhi dalam membuat keputusan. Keputusan yang dibuat adalah bergantung kepada kecekapan dalam membuat pilihan melalui pelbagai alternatif sedia ada melalui proses-proses membuat keputusan. Kejayaan sesebuah organisasi sering kali dikaitkan dengan pemimpin kerana pemimpin adalah seorang yang menentukan matlamat sesuatu organisasi yang ditetapkan. Dalam kepimpinan setiap keputusan sama ada kecil, besar atau rutin mesti diberi perhatian. Apabila aspek keputusan diberi perhatian, maka semua perancangan yang diatur oleh pemimpin lebih mudah dilaksanakan dan dengan itu apa jua matlamat yang ingin dicapai akan dapat dipenuhi tanpa melibatkan banyak masalah. Guru besar adalah pemimpin di sekolah. Sebagai pemimpin mereka mestilah memainkan peranan yang penting apabila membuat keputusan dalam konteks sekolah. Guru besar perlu sedar bahawa keputusan yang diambil akan melibatkan perubahan di sekolah. Walaupun demikian segala-galanya dapat ditangani dengan mudah sekiranya Guru besar membuat keputusan dengan mengambil kira setiap keputusan yang diambil bagi kebaikan dalam organisasi sekolah.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Persepsi individu terhadap perubahan sering kali akan mempengaruhi mereka dalam membuat keputusan untuk mencapai faedah yang optimum dan juga memberi kepuasan yang tinggi. Justeru sering kali terjadi keputusan yang diambil akan membelakangkan realiti, keadilan dan peraturan yang ditetapkan sehingga menggagalkan dalam membuat keputusan. Ab. Aziz Yusof (2004) menyatakan kepintaran emosi diperlukan dalam membuat keputusan. Keputusan yang dibuat adalah satu proses di mana memenuhi kehendak satu organisasi termasuklah bebanan yang akan diterima sama ada positif atau negatif bagi mendapatkan keputusan yang paling optimum atau secara terbaik. Ahmad Atory Hussain (1991) pula menyatakan keadaan risiko yang dibuat adalah berdasarkan kepada kepemimpinan guru besar. Setiap risiko yang diambil guru besar adalah berdasarkan kepada risiko yang melibatkan masa depan sekolah dan ini adalah sukar untuk diramalkan. Keadaan risiko yang wujud apabila keputusan yang dibuat adalah berdasarkan kemungkinan kepada keputusan yang akan didapati. Kemungkinan keputusan yang ada pada guru besar boleh menentukan secara hampir tepat hasil alternatif yang ada. Pernyataan tersebut dipersetujui Ab. Aziz Yusof (2004:2) yang menyatakan bahawa bagi memastikan kejayaan pemimpin tidak akan terperangkap dalam sistem dan prosedur kerana keberanian mereka untuk mengambil risiko dan keluar dari pada kepompong keselesaan, mereka bersedia untuk mengambil tanggungjawab sepenuhnya terhadap pencapaian keseluruhan organisasi dengan mengadakan dan bertindak secara proaktif terhadap perubahan. Namun apa yang berlaku sekarang ialah masih ada guru besar yang tidak dapat menerima kritikan dari dalam sekolahnya sendiri setelah keputusan dibuat. Ini adalah kerana mereka berasakan kritikan hanya menambahkan masalah dalam diri mereka. Adakala guru besar enggan menerima kritikan setelah keputusan yang dibuat tidak dapat memuaskan sekolahnya. Oleh hal yang demikian kritikan yang membina perlu diambil kira bagi mendapatkan keputusan yang berkesan. Keberkesanan keputusan adalah dipengaruhi oleh faktor tekanan dan masa. Tekanan wujud apabila guru besar cuba mengelakkan dari berlakunya masalah yang akan timbul manakala faktor masa yang singkat pula menjadi faktor dalam membuat keputusan.

## **1.3 Pernyataan Masalah**

Menurut Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman (2000) membuat keputusan berlaku apabila timbul sesuatu masalah. Pendapat ini disokong oleh Chek Mat (2003) yang menyatakan masalah pemimpin timbul apabila pekerja dalam organisasi tidak menunjukkan prestasi yang baik sebagaimana yang dijangkakan. Justeru hasrat pemimpin untuk mencapai matlamat tidak tercapai. Pada ketika ini pemimpin perlu membuat keputusan yang tepat bagi menangani masalah yang timbul. Dalam konteks membuat keputusan, emosi turut terlibat secara langsung. Dalam tindakan membuat keputusan, emosi memainkan peranan bagi memilih pertimbangan terhadap kepentingan keputusan yang dibuat dalam organisasi itu. Kadang kala emosi sering mengganggu apabila seseorang mengambil sesuatu tindakan untuk membuat keputusan. Menurut Jaafar Muhamad (2000) manusia memang emosional dalam melakukan sesuatu perkara. Sehubungan dengan itu, kepimpinan juga terlibat secara langsung menghadapi gangguan emosi. Justeru apabila guru besar membuat keputusan, maka ini turut memberi kesan kepada individu dalam kumpulan dalam sekolahnya sendiri. Abdul Aziz Yusof (2004) mengatakan guru besar membuat keputusan adalah berasaskan andaian atau persepsi keputusan tanpa mengambil kira kepintaran emosi yang dimiliki. Selain itu, guru besar juga akan mengambil risiko dalam membuat keputusan. Setiap risiko yang diambil akan memberi kesan kepada sekolah dan stakeholdernya. Situasi yang kerap berlaku dalam sekolah ialah guru besar apabila menghadapi kritikan tidak dapat mempertahankan keputusannya. Jika dilihat dalam konteks situasi sekolahnya, maka tekanan menjadi faktor kepada guru besar bagi menyelesaikan masalah. Kenyataan ini diperkukuhkan oleh Fiedler (1967) dalam Lynne Millward (2005) yang menyatakan bahawa kebanyakan keputusan kritikal dalam kepimpinan dibuat di bawah situasi tekanan yang amat tinggi. Keadaan yang terdesak disebabkan oleh faktor masa boleh menyebabkan keputusan dilakukan secara *ad hoc*. Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan ini, maka penyelidik menjalankan kajian terhadap amalan membuat keputusan dalam kalangan guru besar.

#### **1.4 Objektif Kajian**

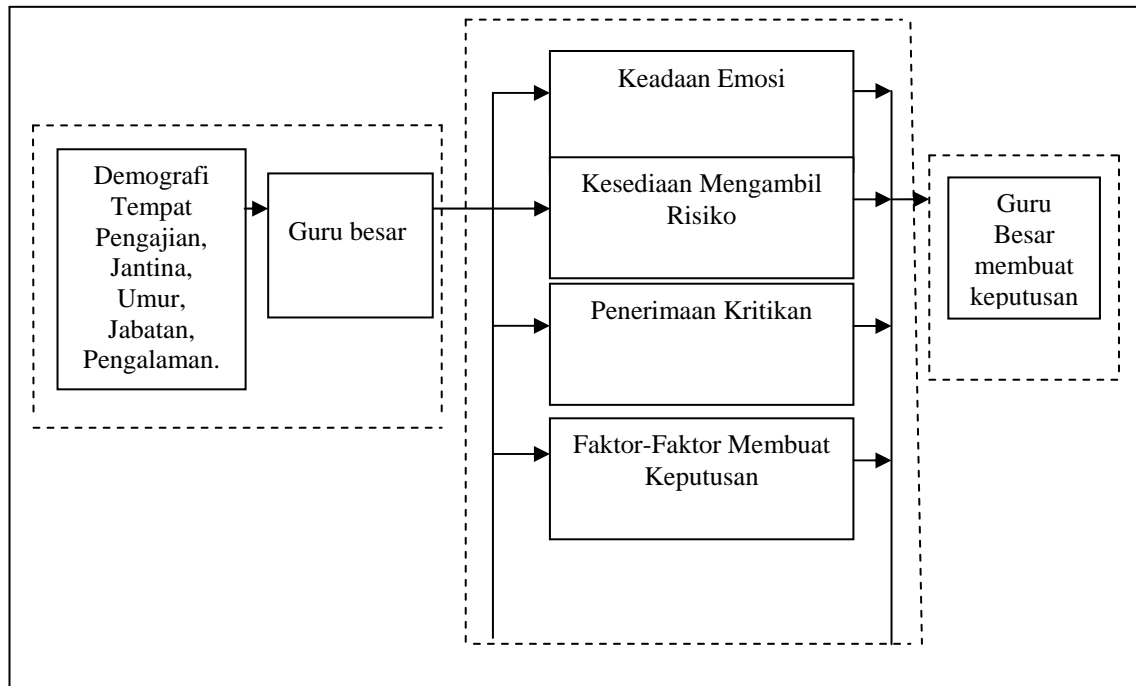
Objektif kajian ialah untuk:

- (i) Mengenalpasti keadaan emosi dalam membuat keputusan dalam kalangan guru besar.
- (ii) Mengenalpasti kesediaan mengambil risiko dalam kalangan guru besar.
- (iii) Mengenalpasti penerimaan kritikan dalam kalangan guru besar terhadap keputusan yang dibuat.
- (iv) Mengenalpasti terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman.

#### **1.5 Hipotesis Kajian**

- $H_0$  : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman dalam kalangan guru besar.
- $H_a$  : Terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman dalam kalangan guru besar.

#### **1.6 Kerangka Teori kajian**



(Sumber : Diadaptasi dan disesuaikan daripada Siti Hasmiza (2001), Wan Nurul Hekmah (2002) dan Rosliah Abu Bakar (2003).

**Rajah 1.1 Kerangka Teori Kajian**

Kerangka teori bagi kajian ini terdiri daripada tiga bahagian iaitu input, proses dan output. Komponen utama kerangka teori kajian ialah guru besar. Proses pula amalan membuat keputusan terdiri daripada elemen-elemen yang hendak dikaji yang setiap satunya dilihat dari empat aspek iaitu keadaan emosi, kesediaan mengambil risiko dan penerimaan kritikan serta faktor-faktor membuat keputusan. Manakala outputnya ialah matlamat yang hendak dicapai daripada kajian iaitu memberi kesedaran kepada guru besar tentang kewujudan ciri-ciri membuat keputusan dalam diri mereka.

## 1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharap dapat memberi faedah dan maklumat berguna kepada pihak Kementerian Pelajaran khususnya dalam membuat keputusan untuk menjana kecemerlangan Guru besar di sekolah. Penyelidik mengharapkan kajian yang dilaksanakan ini dapat menyumbangkan ke arah peningkatan kepimpinan terhadap guru besar apabila membuat keputusan. Ini secara tidak langsung dapat memberikan ruang kepada guru besar menilai potensi diri termasuklah kesediaan dalam membuat keputusan yang tepat dalam menerajui sekolah masing-masing.

## 1.10 Skop Kajian

Kajian ini dijalankan ke atas responden yang terdiri daripada guru besar di sekolah kebangsaan dalam amalan membuat keputusan. Penyelidik telah menetapkan skop kajian amalan membuat keputusan yang hanya melibatkan empat aspek iaitu keadaan emosi, kesediaan mengambil risiko, penerimaan kritikan dan faktor-faktor membuat keputusan.

### **1.11 Batasan Kajian**

Penyelidikan ini dijalankan di sekolah kebangsaan di negeri Johor dan tempat kajian yang telah dijalankan di tiga daerah iaitu Muar, Kota Tinggi dan Johor Bahru. Melihat dari aspek membuat keputusan penyelidik telah membataskan kajian aspek-aspek dalam membuat keputusan iaitu keadaan emosi, kesediaan mengambil risiko, penerimaan kritikan serta faktor tekanan dan faktor masa yang diterima apabila membuat keputusan.

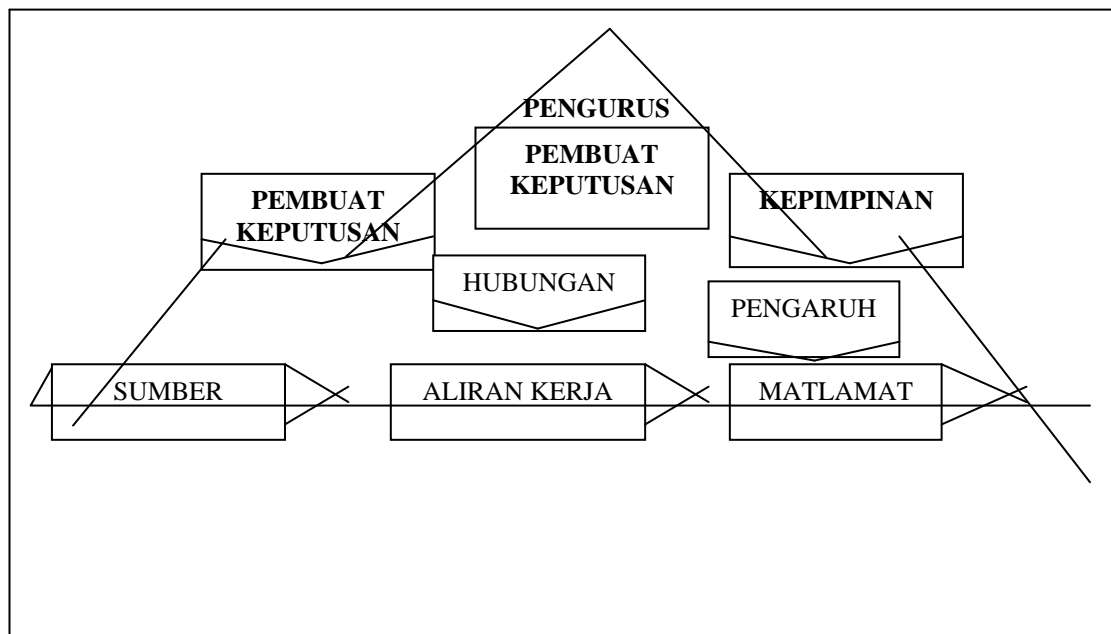
## **Kajian Berkaitan**

### **2.1 Membuat Keputusan**

Amalan membuat keputusan adalah ditakrifkan sebagai tindakan memilih daripada pelbagai jalan tindakan atau alternatif. Membuat keputusan yang baik memerlukan penelitian pelbagai alternatif. Setiap alternatif atau jalan tindakan mempunyai berbagai-bagai kemungkinan yang timbul. Individu yang pandai membuat keputusan menyedari dan dapat menentukan akibat sesuatu alternatif. Secara teori individu itu dapat menentukan akibat sesuatu alternatif dipilih dan dilaksanakan. Menurut Ab. Aziz Yusuff (2004) keputusan diambil berdasarkan pelbagai alternatif supaya menepati situasi sebenar atau situasi yang dikehendaki. Justeru membuat keputusan adalah satu proses pemilihan daripada beberapa alternatif yang perlu dilakukan oleh pemimpin. Pernyataan ini disokong oleh Jaafar Muhamad (2000) yang menyatakan alternatif yang dirumuskan akan diedarkan kepada semua bagi tujuan perbincangan dan maklumbalas. Apabila persetujuan dicapai ia akan dimentarai dan diedarkan untuk pengumuman dan seterusnya dilaksanakan. Biasanya seorang pemimpin yang fleksibel akan memilih alternatif paling optimum atau terbaik. Pada hakikatnya setiap pemimpin mempunyai gaya membuat keputusan yang berbeza-beza. Menurut Ab. Aziz Yusof (2003) terdapat empat jenis membuat keputusan dalam sesebuah organisasi iaitu: (i)Gaya Arahan: Gaya ini lazimnya digunakan apabila guru besar menggunakan sedikit maklumat sahaja dalam membuat keputusan. Cara ini paling mudah dan jelas kerana tidak perlu mencari banyak alternatif. Guru besar menggunakan kedudukan mereka untuk mengarahkan guru atau stafnya menyiapkan satu tugas dalam satu jangka masa yang ditetapkan, (ii) Gaya Analitikal: Gaya ini lazimnya memerlukan Guru besar mempertimbangkan semua alternatif dicadangkan untuk mendapat satu jalan penyelesaian yang terbaik. Ini biasanya diaplikasikan semasa menyelesaikan masalah kompleks. Guru besar akan mengatasi masalah atau konflik dengan cara menganalisis punca-puncanya dengan berhati bagi mencari penyelesaian yang terbaik, (iii) Gaya Konseptual: Gaya jenis ini adalah berorientasikan sosial dan cenderung untuk mencari penyelesaian secara kreatif. Misalnya, dalam pembangunan staf, strategi pembangunan staf, pemilihan staf dan sebagainya dengan mengambil pandangan daripada pelbagai penyelesaian terbaik, (iv) Gaya Gelagat: Guru besar yang mengamalkan gaya ini lebih mengutamakan keputusan yang telah dibuat dalam mesyuarat di mana setiap ahli diberikan peluang untuk mengutarakan cadangan atau idea mereka dan alternatif akan dibuat berdasarkan keputusan majoriti.

Rohani Sulaiman dan Zol Azlan Hamidin (2001) menyatakan apabila membuat keputusan seseorang itu akan mengarahkan dirinya terhadap projek atau agenda tertentu. Menurut Botvin (2000) dalam membuat keputusan pemimpin perlu yang pertama mencari maklumat, kedua menjangka keputusan, ketiga bertindak

secara beretika dan keempat mengurangkan aspek negatif. Menurut Robert, et al. (2001), pula proses membuat keputusan itu dimulai dengan mengenalpasti permasalahan dan menaekrifkannya diikuti membuat penganalisaan masalah mengikut kepentingan. Ketiga, membuat pembangunan alternatif yang paling sesuai untuk diberi tumpuan. Keempat, melakukan penilaian alternatif. Kelima, memilih alternatif yang paling terbaik dengan memperlihatkan ciri-ciri kejayaannya. Keenam, melaksanakan pelan tindakan dan diakhiri dengan tindakan susulan iaitu membuat kajian semula terhadap keberkesanan tindakan berkenaan. Pendapat ini disokong oleh Ahmad Atory Hussain (1991) yang menyatakan terdapat beberapa peringkat dalam membuat keputusan. Proses-proses membuat keputusan dimulai dengan mengenalpasti masalah terlebih dahulu diikuti dengan formulasi masalah ke dalam bentuk istilah tertentu hendaklah dibuat. Ketiga, pembentukan model bagi mengkaji keputusan atau penyelesaian yang paling baik diambil untuk sesuatu masalah, keputusan atau penyelesaian tersebut perlulah dikaji. Keempat, menganalisis iaitu satu penyelesaian terhadap sesuatu masalah perlu dihasilkan. Kelima adalah perlaksanaan tindakan yang diambil.



Ahmad Atory Hussain (1991)

**Rajah 2.2 : Aktiviti - Aktiviti Pengurusan dalam Mengarahkan Keputusan**

## 2.2 Kepimpinan Guru Besar

Kepimpinan bagi membuat keputusan dalam sesuatu situasi ditentukan oleh kualiti keputusan yang dikehendaki, sejauh mana mereka yang dipimpin akan menyetujui, menyokong dan mematuhi keputusan itu dan sejauh manakah seseorang pemimpin patut melibatkan orang-orang yang dipimpin dalam proses membuat keputusan. Kirkpatrick dan Locke (1991) mendapati sifat-sifat pemimpin berjaya disebabkan oleh enam faktor penting seperti memenuhi desakan, lurus dan integriti, motivasi, keyakinan dan kekuatan kognitif, pengetahuan kreatif dan kebolehubahan. Bass dan Avolio (1990) pula mengkategorikan kejayaan pemimpin individu berteraskan kepada keupayaan pencapaian, tanggungjawab, penglibatan, kedudukan dan situasi. Elemen asas iaitu pemimpin, pengikut dan situasi merupakan tiga unsur penting yang membentuk kepimpinan. Pengikut bagi seseorang pemimpin adalah

berbeza. Ini adalah bergantung pada kriteria pemimpin. Pendekatan yang diperlukan bagi seseorang pengikut adalah bergantung pada pendekatan yang digunakan oleh pemimpin yang mereka pilih. Ramaiah (1999), menjelaskan bagi mengekalkan kesetiaan pengikut dalam kumpulan pemimpin perlu mempunyai visi dan misi yang jelas dan juga berkebolehan menyampaikan misi itu kepada pengikut dalam organisasi serta mereka yang berkaitan di luar organisasi. Kenyataan visi dan misi yang jelas dapat menaikkan semangat dan menghidupkan semangat pengikut terhadap fokus dalam pencapaian objektif organisasi. Menurut Ab. Aziz Yusof (2003) pemimpin bertanggungjawab untuk motivasi, memimpin, mengarah, menyediakan ganjaran dalam tindakan yang dilakukan. Pemimpin akan mewujudkan keseimbangan antara motivasi individu dengan kecekapan dan kerjasamanya sebagai pemimpin yang mempunyai beberapa punca kekuasaan seperti kuasa untuk mendenda ataupun memberi ganjaran kepada subordinat. Seseorang pemimpin terlebih dahulu perlu memahami dengan jelas bagaimana pemimpin perlu membimbing orang lain. Kouzes dan Posner (2002) mengatakan ciri situasi ini meliputi keadaan ekonomi, sistem pemilihan, struktur tugas, kuasa kedudukan dan sebagainya. Situasi tersebut ialah hadapi atau penerimaan. Iklim yang dicipta oleh ketua juga penting. Di mana pemimpin dapat mewujudkan iklim yang mampu memberikan gerak balas dan merangsang motivasi. Sehubungan dengan itu, keberkesanan seseorang pemimpin adalah bergantung kepada alam sekitar yang berupa manusia dan keadaan (Aminuddin Mohd. Yusof, 1990).

### 2.3 Emosi

Dalam kepimpinan, kesilapan membuat keputusan tetap berlaku sehingga menyebabkan keputusan itu kurang berkesan. Hal ini berlaku disebabkan emosi yang tidak matang dan kurang arif dalam menilai perlakuan membuat keputusan, proses membuat keputusan dan memberi impak. Ahmad Atory Hussain (1996) berpendapat emosi menghadkan keupayaan manusia sebagai pembuat keputusan. Namun perkara ini dapat diatasi dengan penelitian membuat keputusan, memeriksa proses dan impaknya sekali. Menurut Muhamed Awang (1990) ketiga-tiga perkara tersebut perlu diberi perhatian terutama semasa memikirkan idea-idea, mendorong perkembangan idea-idea, menentukan kekuatannya, menentukan masa untuk bertindak dan mencari penyelesaian terbaik dalam membuat keputusan. Rohani Sulaiman dan Zol Azlan Hamidin (2001) menyatakan membuat keputusan tentang dua atau tiga bidang utama pada suatu ketika boleh membebankan keupayaan emosi untuk menangani ketidakpastian dan kemurungan. Oleh itu emosi penting dalam proses membuat keputusan bagi menghasilkan keputusan yang tepat dalam organisasi. Menurut Simpson dan Carolyn (1991) dalam banyak keadaan, organisasi tidak tahu bagaimana hendak berurusan dengan emosi seseorang terutama semasa melaksanakan perubahan. Perubahan yang dialami memerlukan kepintaran bagi menguruskan emosi yang mengalami perubahan. Perkembangan pemikiran manusia menyebabkan berlaku perubahan emosi manusia. Perubahan emosi diterjemahkan dalam bentuk muka, isyarat, perkataan dan tingkahlaku lain yang dipaparkan oleh seseorang, seperti yang dinyatakan John (2005:45):

*“Emotions are also biological reactions, energy mobilizing responses that prepare the body for adapting to whatever situation one faces. Emotions are also agents of purpose, much like hunger has purpose”.*

Menurut Goleman (1996) kepintaran emosi merupakan satu cara untuk menentukan kebijaksanaan yang dimiliki oleh individu. Ia meliputi keupayaan seseorang mengguna dan mengawal perasaan dan emosinya dalam membuat

keputusan yang baik dalam kehidupan. Kepintaran emosi merupakan komponen penting yang wujud di dalam diri seseorang perlu dikenalpasti dan diperbaiki kerana ia merupakan penentu kejayaan seseorang di dalam pelbagai aspek kehidupan. Kepintaran emosi boleh digambarkan sebagai ketepatan penilaian diri sendiri dan orang lain. Menurut Mayer dan Salovey (1997) kepintaran emosi sebagai satu subset kepintaran sosial yang melibatkan kebolehan seseorang untuk memantau emosi dan perasaannya sendiri dan juga perasaan orang lain serta dapat mendiskriminasikannya menggunakan dan menggunakan maklumat ini untuk membimbing corak pemikiran serta tindakan seseorang. Peraturan dalam diri dikawal oleh emosi. Peraturan ini melibatkan pengurusan dalam diri, bisikan hati dan akal. Alan Carr (2004) menyatakan elemen peraturan dalam kepintaran emosi termasuklah mengawal diri dan kesedaran diri. Mengawal diri adalah kebolehan individu untuk menyesuaikan gelagat kepada faktor situasi luaran. Pemimpin yang dapat mengawal diri mampu mengawal persekitaran dengan sempurna dan dapat memperlihatkan keberkesanan kepimpinan. Kesedaran diri juga dilakukan terhadap kebolehan dan keyakinan diri yang dimiliki (Robert et al.,2001). Kesedaran diri dapat memberi kefahaman yang mendalam terhadap emosi iaitu dengan cara mengadaptasi perasaan yang dialami bagi memberi kesan terhadap diri sendiri, orang lain dan pencapaian serta pelaksanaan kerja. Kesan bagi pemimpin yang mengalami keadaan dalam membuat keputusan hanya berasaskan kemungkinan tanpa mengambilkira kepintaran emosi.

### **2.3.1 Situasi Di Tempat Kerja**

Situasi tempat kerja juga pula perlu dititikberatkan dalam organisasi. Situasi yang berlaku disebabkan juga tindakan dalam membuat keputusan yang mempengaruhi dalam organisasi. Menurut Harvey Kaye (1992) pembuat keputusan itu meletakkan dirinya ke dalam situasi dengan mengambil tindakan terhadap kehendaknya. Situasi yang dialami oleh pemimpin akan memberi kesan samaada dalam jangka masa yang pendek atau panjang. Situasi yang berlaku mungkin disebabkan oleh tindakan tanpa mengambilkira keputusan yang diambil memberikan faedah kepada organisasi. Pemimpin sepatutnya mengambil tindakan dengan mengambilkira pendapat dari pihak lain dalam membuat keputusan. Menurut teori laluan matlamat tingkah laku khusus pemimpin yang akan membawa kepada tercapainya fungsi motivasi kepimpinan ditentukan oleh situasi yang menjadi tempat pemimpin beroperasi (Aminuddin Mohd. Yusof, 1990). Chek Mat (2003) mendapati kepimpinan yang berkesan mengikut teori kontingensi banyak dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Teori mengandaikan bahawa keberkesanan dan kecekapan pengurus atau pemimpin banyak bergantung kepada bagaimana pemimpin menyelesaikan masalah yang dihadapi. Situasi yang dilalui oleh pemimpin bagi menyelesaikan masalah dalam membuat keputusan adalah berasaskan interaksi antara personaliti dengan keadaan. Semua situasi yang dilalui oleh pemimpin adalah berbeza. Apa yang dilakukan oleh seseorang pemimpin bagi sesuatu situasi adalah tidak sama bagi situasi yang lain. Situasi merupakan persekitaran tempat berfungsi sebuah organisasi yang sentiasa berubah kerana perubahan teknologi, undang-undang, kebudayaan, iklim dan banyak lagi. Oleh sebab itu, pemimpin perlu bijak memimpin mengikut kesesuaian situasi yang sedang dilalui dalam organisasinya.

## **2.4 Risiko**



Individu mempunyai sikap dan sifat bersedia menerima risiko manakala sebahagian daripada individu pula terlalu berhati-hati apabila berhadapan dengan sebarang kemungkinan risiko. Menurut Ahmad Atory Hussain (1991), ahli-ahli dalam organisasi bersedia menerima risiko, inovasi dan ada pula yang melihat perubahan secara berhati-hati. Risiko yang berlaku boleh dilihat pada proses yang berlaku dalam kumpulan dan individu seperti yang dinyatakan Zur Shapira (1997) dan disokong oleh Rohani Sulaiman dan Zol Azlan Hamidin (2001). Membuat keputusan bagi individu amat penting dalam organisasi bagi mengelakkan risiko yang akan wujud pada pemimpin dan organisasi. Risiko tersebut bergantung kepada individu untuk membuat keputusan di dalam organisasi dan pemilihan yang terakhir dalam membuat keputusan. Setiap risiko yang dibuat adalah berdasarkan kepada tanggungjawab yang akan dipikul oleh pemimpin. Menurut Ab.Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman (2000) risiko dalam membuat keputusan bergantung kepada individu dan juga kumpulan dalam organisasi. Justeru itu pemimpin akan bersedia untuk menerima risiko bagi setiap keputusan yang diambil.

Menurut Ab. Aziz Yusof (2004) pemimpin bersedia dan sanggup menghadapi risiko berdasarkan pengetahuan yang sedia ada dalam membuat keputusan dalam organisasi. Menurut Zainal Arifin Ahmad (1998) membuat keputusan secara kumpulan mempunyai kelebihan kerana pengetahuan yang lebih mendalam bagi membuat keputusan. Pendapat ini di sokong oleh Ab. Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman (2000) menjelaskan bahawa membuat keputusan secara berkumpulan adalah lebih baik berbanding keputusan individu. Ini adalah kerana kumpulan menghasilkan pengetahuan yang lebih sempurna.

Pemimpin yang membuat keputusan akan menerima risiko hasil dari keputusan yang dibuat. Risiko sama ada diterima atau ditolak oleh pihak di dalam organisasi. Menurut Chek Mat (2003) pemimpin akan takut untuk menghadapi risiko dengan mengalah sahaja. Pendapat ini tidak disokong oleh Rohani Sulaiman dan Zol Azlan Hamidin (2001) menyatakan sekiranya membuat keputusan dengan pasti, semua keputusan akan menjadi kerja yang mudah dan pemimpin bersedia menghadapi sebarang kemungkinan. Perubahan yang dibuat di dalam organisasi adalah sentiasa berisiko. Jika risiko yang dibuat adalah berdasarkan keputusan yang benar ia akan mengelakkan risiko berlaku dalam organisasi. Bagi memastikan risiko berkurangan pemimpin hendaklah memantau segala keputusan yang dibuat termasuklah persekitaran pemimpin dan perubahan yang dilakukan.

## **2.5 Kritikan**

Pemimpin yang membuat keputusan akan melalui kritikan dari pelbagai pihak dalam organisasi. Secara tradisional, kritikan yang dibuat untuk memperbaiki idea yang ada dengan mencari kelemahan yang ada pada idea tersebut. Sesuatu keputusan yang hendak dibuat hendaklah secara rasional. Matlamat perlu jelas bagi mendapatkan keputusan bersifat kemanusiaan. Abd. Rahim Ab. Rashid (1999) menyatakan pengkritik diri dapat membina kekuatan intelek individu. Pemimpin juga akan dapat mengembangkan minda dengan rasional jika unsur kritikan dapat dikembangkan dengan berkesan. Menurut Mahnaz Afkhami (2005) kepimpinan mendatar mengutamakan individu berbicara dengan saling hormat menghormati dan menghargai pandangan orang lain walaupun pandangan itu berbeza daripada pandangan sendiri. Perkara yang perlu diatasi seperti prasangka dan rasa benci, menghindar membuat kesimpulan keras, belajar tidak memaksakan idea sendiri ke atas orang lain, menerima kepelbagaian, mengawal rasa marah, memberikan pertimbangan kepada elemen positif orang lain, mengenal bakat, dan memberi maaf.

Selain itu pemimpin akan bersikap terbuka terhadap kritikan yang dilemparkan kerana dengan kritikan pemimpin berupaya untuk menangani masalah dalam membuat keputusan. Oleh itu pemimpin bersedia dengan keputusan yang dibuat dengan yakin tanpa merasa kekurangan dalam diri. Chek Mat (2003) menyatakan pemimpin perlu mengetahui corak dalaman seperti kekurangan dan kebolehan dalam membuat keputusan. Pemimpin juga perlu membuat keputusan sejajar dengan matlamat organisasi. Menurut Annuar Puteh (2004) dalam aspek membuat keputusan, seorang pemimpin perlu bersedia untuk menerima pandangan, kritikan serta melakukan perubahan positif. Kritikan sangat bernilai dan penting kerana ia akan memberikan idea yang baru terhadap pemimpin dalam membuat keputusan.

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **3.1 Reka Bentuk Kajian**

Reka bentuk kajian untuk penyelidikan ini adalah berbentuk kuantitatif yang berbentuk kajian tinjauan semasa.

### **3.2 Populasi dan Sampel Kajian**

Populasi kajian ini terdiri daripada guru besar yang mengikuti Program Khas Pensiswazahan Guru Besar di tiga daerah di negeri Johor iaitu Muar, Kota Tinggi dan Johor Baru. Persampelan rawak mudah digunakan di mana seramai 60 orang guru besar dipilih.

### **3.3 Tempat Kajian**

Kajian ini dijalankan di sekolah kebangsaan yang berada di tiga daerah di negeri Johor.

### **3.5 Instrumen**

Penyelidik telah menggunakan soal selidik sebagai instrumen untuk mendapatkan data daripada responden. Soal selidik piawai telah digunakan yang telah diubahsuai dan diuji kesahan dan kebolehpercayaan. Item soalan soal selidik adalah berdasarkan adaptasi kajian Robert Heller (1999) *Effective Leadership*, Chek Mat (2003) Kemahiran Memimpin dan Muhamed Awang (1990) Membuat Keputusan.

## **4.0 Analisis Dapatan Kajian**

### **4.1 Bahagian A: Data Demografi**

Analisis ke atas maklumat deskriptif mencatatkan kekerapan dan peratusan mengenai ciri-ciri demografi yang diperolehi daripada responden. Data demografi ini dibina untuk mendapatkan maklumat latar belakang responden sahaja. Tujuannya adalah untuk menunjukkan kekerapan dan peratusan ciri-ciri demografi secara lebih jelas dan mudah difahami. Dari segi penjelasan, pernyataan dalam bentuk kekerapan dan peratusan akan dikemukakan oleh penyelidik. Di antara ciri demografi responden yang diambil dalam kajian ini adalah tempat pengajian, umur, jantina, jabatan dan pengalaman.

#### **4.1.1 Tempat Pengajian**

Responden yang terlibat di dalam kajian ini terdiri dari tiga daerah yang terlibat adalah Muar 15 (25%), Johor Bahru 25 (41,7%) dan Kota Tinggi 20 (33.3%).

#### **4.1.2 Jantina**

Bilangan responden yang terlibat adalah seramai 60 orang dengan 28 orang responden lelaki iaitu sebanyak 46.7% dan responden perempuan seramai 32 orang iaitu sebanyak 53.3%.

#### **4.2.3 Umur**

Seramai 2 (3.3%) orang responden adalah berumur dari 41 hingga 45 tahun. Responden yang berumur 46 hingga 50 tahun seramai 18 orang iaitu 30.0%. Manakala seramai 40 orang responden yang berumur 50 tahun ke atas iaitu 66.7%.

#### **4.2.4 Pengalaman Menjadi Guru Besar**

Daripada 60 orang responden, seramai 2 (3.3%) orang mempunyai pengalaman menjadi guru besar kurang daripada 1 tahun diikuti pula pengalaman 1 - 5 tahun bilangan responden seramai 9 (15.0%) orang. Bagi pengalaman 6 - 10 tahun bilangan responden seramai 7 (11.7%) orang, pengalaman antara 11- 15 tahun responden yang terlibat seramai 32 (53.3%) orang dan 16 tahun ke atas responden yang terlibat juga seramai 2 (3.3%) orang.

### **4.3 Dapatan kajian**

**Objektif Kajian 1:** Menenal pasti keadaan emosi dalam membuat keputusan dalam kalangan guru besar.

Seramai 47 (78.3%) orang sangat setuju dan 13 (21.7%) orang setuju dengan item yang dikemukakan. Keseluruhannya guru besar bersetuju dengan item-item keadaan emosi kerana nilai skor min keseluruhan berada pada tahap tinggi (min=4.57, sp=0.35).

**Objektif Kajian 2:** Menenal pasti kesediaan mengambil risiko dalam membuat keputusan dalam kalangan guru besar.

Skor min keseluruhan kesediaan mengambil risiko berada pada tahap tinggi iaitu (min = 4.56, sp = 0.351). Seramai 41 (68.3%) orang sangat setuju dengan item yang dikemukakan, 16 (26.7%) orang setuju dan 3 (5.0%) orang kurang setuju dengan item yang dikemukakan. Keseluruhannya guru besar bersetuju dengan item-item yang terdapat dibahagian ini kerana nilai skor min yang diperolehi bagi setiap item berada pada tahap tinggi.

**Objektif Kajian 3:** Menenal pasti penerimaan kritikan dalam kalangan guru besar terhadap keputusan yang dibuat.

Skor min keseluruhan penerimaan kritikan berada pada tahap tinggi iaitu (min = 4.57, sp = 0.315). Walau bagaimanapun item ini masih berada pada tahap tinggi jika merujuk kepada jadual tahap kecenderungan berdasarkan skor min. Keseluruhannya guru besar ketua bersetuju dengan item-item yang terdapat dibahagian ini kerana nilai skor min yang diperolehi bagi setiap item berada pada tahap tinggi.

**Jadual 4.1: Skor min, Sisihan Piawai dan Tahap Keadaan Emosi, Kesiediaan Mengambil Risiko dan Penerimaan Kritikan**

Perkara	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Keadaan Emosi	4.57	0.35	Tinggi
Kesiediaan Mengambil Risiko	4.56	0.351	Tinggi
Penerimaan Kritikan	4.57	0.315	Tinggi

**Objektif Kajian 4:** Mengenal pasti perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman?

**Hipotesis:**

**H<sub>0</sub>** : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman

**H<sub>a</sub>** : Terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman

Bagi menentukan sekiranya terdapat perbezaan amalan membuat keputusan dari segi pengalaman, analisis dilakukan dengan pengujian Ujian ANOVA Sehala untuk menguji hipotesis ini. Ujian ANOVA Sehala telah digunakan untuk menguji hipotesis ini kerana hanya terdapat satu pemboleh ubah tidak bersandar.

**Jadual 4.2 : Perbezaan Antara Amalan Membuat Keputusan Dari Segi Pengalaman**

Subskala item		df	SS	MS	F Kiraan	Sig	Keputusan
Keadaan Emosi	Antara Kumpulan	5	0.811	0.162	1.364	0.252 (ns)	Ho diterima
	Dalam Kumpulan	54	6.422	0.119			
	Jumlah	59	7.233				
Kesiediaan Mengambil Risiko	Antara Kumpulan	5	0.434	0.087	0.685	0.636 (ns)	Ho diterima
	Dalam Kumpulan	54	6.835	0.127			
	Jumlah	59	7.269				
Penerimaan Kritikan	Antara Kumpulan	5	0.399	0.080	0.789	0.562 (ns)	Ho diterima
	Dalam Kumpulan	54	5.460	0.101			
	Jumlah	59	5.859				
Faktor- Membuat keputusan	Antara Kumpulan	5	1.257	0.251	1.165	0.338 (ns)	Ho diterima
	Dalam Kumpulan	54	11.653	0.216			
	Jumlah	59	12.910				
Amalan Keputusan Keseluruhan	Antara Kumpulan	5	1.344	0.69	1.003	0.425 (ns)	Ho diterima
	Dalam Kumpulan	54	3.704	0.69			
	Jumlah	59	5.048				

Berdasarkan kepada Jadual 4.2 didapati bahawa nilai darjah kebebasan antara kumpulan adalah 5 dalam kumpulan pula adalah 54 bagi keempat-empat skala item. Keputusan keadaan emosi diperolehi adalah  $F (df = 5, 54, p > 0.05) = 1.364$ . Begitu juga dengan keputusan masing - masing bagi subskala item kesediaan mengambil risiko, penerimaan kritikan dan faktor-faktor membuat keputusan adalah  $F (df = 5, 54, p > 0.05) = (0.685, 0.789 \text{ dan } 1.165)$ . Berpandukan Jadual Taburan F, nilai F kritikal pada  $(df = 5, 54, p > 0.05)$  ialah 2.45. Hasil analisis ini menunjukkan bahawa nilai bagi F kiraan adalah  $F (5, 54) = 1.364$ ,  $F (5,54) = 0.685$ ,  $F (5,54) = 0.789$  dan  $F (5,54) = 1.165$ . Oleh kerana kesemua F kiraan lebih kecil dari F kritikal  $(5,54) = 2.45$ , maka hipotesis nul diterima. Dengan ini dapatlah disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi dari pengalaman. Hasil analisis yang telah dijalankan oleh penyelidik, skor min keseluruhan keadaan emosi, kesediaan mengambil risiko, penerimaan kritikan dan faktor-faktor membuat keputusan guru besar berada pada tahap skor min yang tinggi. Manakala bagi Ujian ANOVA Sehalu yang telah dilakukan bagi menjawab persoalan kelima untuk melihat samaada terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman dan hasil yang diperolehi ialah tidak terdapat perbezaan amalan membuat keputusan terhadap pengalaman guru besar. Kesimpulannya hipotesis nul diterima dan menolak hipotesis alternatif.

## **Perbincangan, Kesimpulan Dan Cadangan**

### **5.1 Perbincangan dan Kesimpulan Keadaan Emosi di Guru besar**

Penemuan kajian ini menunjukkan guru besar mampu menguasai item-item yang dikemukakan di mana kesemua item tersebut berada pada tahap yang tinggi. Keadaan emosi dalam soal selidik bahagian B mengandungi lapan item. Guru besar dapat menguasai kesemua lapan item yang terdiri keadaan bimbang, murung, cemas, risau, gementar, memahami perasaan, konsentrasi dan juga ketidakyakinan dalam diri mereka. Ini dapat dilihat skor min keseluruhannya yang mencatatkan min yang tinggi. Penemuan kajian ini juga menunjukkan bahawa guru besar menguasai keadaan emosi dalam membuat keputusan kerana nilai skor min keseluruhan yang dicatatkan adalah tinggi.

### **5.2 Perbincangan dan Kesimpulan Kesediaan Mengambil Risiko di Guru besar**

Penemuan kajian ini menunjukkan guru besar menguasai kesemua item-item yang mewakili kesediaan mengambil risiko dalam membuat keputusan. Hasil daripada analisis soal selidik bahagian C kesediaan mengambil risiko item-item tersebut ialah menghadapi sebarang keputusan yang mendatangkan musibah, bersedia menerima cabaran, bersedia menerima padah, bersedia untuk gagal, bersedia malu, bersedia menghadapi kekecewaan, bersedia untuk mengalah, bersedia untuk terima keputusan yang mencabar, bersedia untuk terima tentangan dan bersedia mengaku kesalahan setelah keputusan dibuat. Guru besar juga menguasai kesemua item yang dibina pada bahagian ini dengan baik dan kesemuanya mempunyai nilai skor min yang tinggi.

### **5.3 Perbincangan dan Kesimpulan Penerimaan Kritikan di Guru besar**

Penemuan kajian ini menunjukkan guru besar menguasai kesemua item yang mewakili penerimaan kritikan terhadap keputusan yang diambil kerana mempunyai skor min keseluruhan yang tinggi. Item tersebut terdiri dari penerimaan dari segi

pandangan majorti, berfikiran terbuka terhadap pendapat atau pandangan, membenarkan orang lain mengkritik segala tindakan yang dibuat, mementingkan hubungan kemanusiaan apabila dikritik, sedia menerima kritikan, pertimbangkan cadangan dari kritikan pelbagai pihak, dapat menjangka tentangan pendapat dari pihak lain, menjangkakan bahawa kritikan dapat membaiki diri, berkebolehan membuat pertimbangan rasional, menjangkakan bahawa kritikan membantu penyelesaian masalah, berasa yakin dengan membuat keputusan, bersedia menimbang pendapat orang lain, melihat kritikan membantu bertindak adil, melihat kritikan menimbulkan idea baru, mampu pertahankan kritikan yang disampaikan dengan hujah yang bernas dan mampu pertahankan kritikan yang disampaikan dengan hujah yang rasional.

#### **5.4 Perbincangan dan Kesimpulan Faktor-Faktor Membuat Keputusan di Guru besar**

Penemuan kajian terhadap faktor-faktor membuat keputusan yang terdiri dari faktor tekanan dan faktor masa. Hasil dapatan menunjukkan skor min keseluruhan item berada pada tahap tinggi. Guru besar boleh membuat keputusan dengan tepat walau pun berada dalam keadaan tekanan dan penggunaan masa yang terhad.

#### **Perbincangan dan Kesimpulan Perbezaan Amalan Membuat Keputusan dari Segi Pengalaman**

Hasil dapatan Ujiian ANOVA Sehalu menunjukkan tidak terdapat sebarang perbezaan yang signifikan antara amalan membuat keputusan dari segi pengalaman. Walaupun sebelum kajian, penyelidik mengandaikan bahawa akan terdapat perbezaan penguasaan amalan membuat keputusan di kalangan guru besar dari segi pengalaman di dalam kepimpinan. Namun kajian yang dilakukan menunjukkan dapatan yang sebaliknya. Kajian ini tidak menunjukkan perbezaan dari segi pengalaman. Ini mungkin kerana kebanyakan daripada guru besar telah mendapat pengalaman daripada ikhtisas pendidikan yang mereka terima sepanjang tempoh mereka berkhidmat tanpa mengira tempoh mereka berkhidmat.

#### **5.5 Penutup**

Hasil kajian yang diperoleh diharap dapat memberi input yang bermakna kepada pihak-pihak berkenaan sebagai panduan dan penambahbaikan. Kajian seumpama ini perlu digiatkan lagi dengan mengupas segala isu-isu yang berkaitan dengan amalan membuat keputusan dalam kalangan pemimpin supaya ia terus dijadikan panduan kepada pihak-pihak berkenaan dalam melaksanakan dasar dan juga tindakan untuk kemajuan dan pembangunan organisasi dalam pentadbiran yang sistematik dan berkesan. Bagi guru besar tugasnya bukan sahaja tertumpu kepada aspek pengawasan dan pengawalan pelajar dan kakitangannya bahkan ia juga merangkumi tugas-tugas yang tidak tercatat di dalam gambaran tugas hariannya yang memerlukan keputusan yang tepat bagi faedah bersama. Dengan membuat keputusan, pemimpin dapat menyumbangkan keputusan yang baik dan menghasilkan pengurusan yang berkesan dan cemerlang. Justeru itulah amalan membuat keputusan sebagai pemimpin penting sebagai asas dalam menjadi seorang pemimpin.

## BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz Yusof (2004). *Kepemimpinan dalam Mengurus Perubahan: Dari Dimensi Kemanusiaan*. Selangor: Prentice Hall Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Ab. Rahim Ab.Rashid (1999). *Kemahiran Berfikir Merentasi Kurikulum*. Selangor: Fajar Bakti.
- Ab. Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman (2000). *Gelagat Organisasi*. Selangor: Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain (1991). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ainon Mohd (2003). *Teori Dan Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Alan Carr (2004). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. New York: Brunner Routledge.
- Aminuddin Mohd. Yusof (1990). *Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Annur Puteh (2004). *Petua Bagi Keberkesanan Kepimpinan*. Dipetik dari: Utusan Malaysia bertarikh 27 Februari 2004.
- Bass dan Avolio (1990). *Developing Transformational Leadership*. *Journal of European Industrial Training*. 14:21-27.
- Botvin, G. J. (2000). *Lifeskills Training: Promoting Health and Personal Development*. New Jersey: Princeton Health Press.
- Chek Mat (2003). *Kemahiran Memimpin*. Terbitan pertama. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Goleman Daniel (1996). *Emotional Intelligence It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury.
- Harvey Kaye (1992). *Decision Power*. New Jersey: Prentice Hall International, Incorporation.
- Iran Herman (1994). *Analisis Statistik Deskriptif*. Edisi pertama. Selangor: Tekno Edar. 7-8.
- Jaafar Muhamad (2000). *Kelakuan Organisasi*. Edisi keempat. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- John Marshal Reeve (2005). *Understanding Motivation and Emotion*. Fourth edition. United States: John Willey and Son Incorporation.
- Kirkpatrick, S.A. dan Locke, E.A., (1991). *Leadership: Do Traits Matter*. *Journal of Academy of Management Executive*. 5(2):48-60.
- Kouzes dan Posner (2002). *Leadership The Challenge*. Third edition. San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Company. John Wiley & Son, Incorporation.
- Lynne Millward (2005). *Understanding Occupational and Organizational Psychology*. London: Sage Publications.
- Mahnaz Afkhami, et al. (2005). *Women's Learning Partnership for Rights Development, and Peace*: New York: (WLP)
- Mayer, J.D. dan Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.
- Muhammed Awang (1990). *Membuat Keputusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ramaiah A.L, (1999). *Kepimpinan Pendidikan, Cabaran Masa Kini*. Kuala Lumpur: IBSB Buku Sdn. Bhd.
- Robert Heller (1999). *Effective Leadership*. London: A Dorling Kindersley Book.
- Robert Trapp, Paolo Petta and Sabine Payr (2001). *Emotions in Humans and Artifacts*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Rohani Sulaiman dan Zol Azlan Hamidin (2001). *Kuasa Keputusan*. Selangor: Pearson Education Malaysia Sdn. Bhd.
- Rosliah Abu Bakar (2003). *Kajian Amalan Komunikasi Berkesan Di Antara Pendidik Dengan Pelajar Semasa Proses Pengajaran Dan Pembelajaran Di Politeknik - Politeknik Semenanjung Malaysia Dari Persepsi Pelajar*. Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn: Tesis Sarjana.

- Simpson dan Carolyn (1991). *Coping With Emotional Disorder*. New York: The Rosen Publishing Group.
- Siti Hasmiza Hassan (2001). *Persediaan Pelajar-Pelajar Semester Akhir Pemasaran di Politeknik Untuk Memasuki Alam Pekerjaan Selepas Tamat Pengajian*. Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn: Tesis Sarjana.
- Wan Nurul Hekmah Wan Mokhtar (2002). *Latar Belakang Pendidikan Pensyarah Dan Persepsi Pelajar Terhadap Pensyarah Dalam Proses Pengajaran Dan Pembelajaran Di Politeknik Ungku Omar*. Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn: Tesis Sarjana.
- Zainal Ariffin Ahmad (2000). *Perlakuan Organisasi*. Selangor: Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Zur Shapira (1997). *Organizational Decision Making*. United State: Press Syndicate University of Cambridge.