



**Faculty of Cognitive Science and Human Development**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KEBERKESANAN PEMBUATAN KEPUTUSAN  
DALAM PEMILIHAN DAN PENGAMBILAN  
KAKITANGAN SOKONGAN : INDUSTRI  
PERKHIDMATAN**

**Dayangku Zyzy Cemylya binti Awang Rahmat**

**UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK**

**2003**

**HD  
31  
D273  
2003**

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

\* BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN  
PEMBUATAN KEPUTUGAN DALAM PEMILIHAN DAN  
PENGAMBILAN KAKITANGAN BOKONGAN : INDUSTRI PERKHIDMATAN

SESI PENGAJIAN : 2002 / 2003

Saya DAYANGKU ZYZY CÉMYLYA BINTI AWANG RAHMAT  
(HURUF BESAR)

mengaku membenarkan tesis \* ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik,  
Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hakmilik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi
5. \*\* sila tandakan ( ✓ )

SULIT (mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

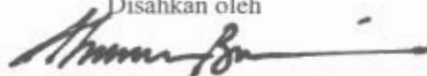
TERHAD (Mengandungi maklumat Terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD



(TANDATANGAN PENULIS)

Disahkan oleh



(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat Tetap:

3G, LOT 3504, KM 9 1/2

JALAN BAKO, PETRA JAYA

93050 KUCHING, SARAWAK.

Tarikh: 28 MAR 2003

Tarikh: 28 MAR 2003

Catatan: \* Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda  
\*Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PEMBUATAN  
KEPUTUSAN DALAM PEMILIHAN DAN PENGAMBILAN KAKITANGAN SOKONGAN  
: INDUSTRI PERKHIDMATAN

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK  
UNIMAS



1000133533

Oleh

Dayangku Zyzy Cemylya binti Awang Rahmat

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian  
(Pembangunan Sumber Manusia) dari Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,  
Universiti Malaysia Sarawak

6Projek bertajuk Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keberkesanan Pembuatan Keputusan Dalam Pemilihan dan Pengambilan Kakitangan Sokongan : Industri Perkhidmatan telah disediakan oleh Dayangku Zyzy Cemylya binti Awang Rahmat dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh :



(Encik Abdul Halim bin Busari)

Tarikh :

2 8 MAR 2003

## PENGHARGAAN

Sekapur sirih seulas pinarng  
Pembuka kata pemanis bicara...

Assalamualaikum dan salam sejahtera kepada semua. Ingin saya panjatkan rasa syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan limpah kurnia dariNya saya telah diberi kemampuan untuk menyiapkan tugas Projek Tahun Akhir ini.

Pertama sekali, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada Encik Abdul Halim Busari selaku penyelia bagi Projek Tahun Akhir saya. Tanpa tunjuk ajar dan sokongan yang telah beliau berikan, adalah sukar untuk saya menyiapkan projek ini. Tidak dilupai buat Cik Zaiton Hassan selaku mentor bagi sepanjang pengajian saya di UNIMAS, ingin saya nyatakan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kerana dengan keprihatinan yang telah beliau berikan, saya berjaya untuk melengkapkan Projek Tahun Akhir ini. Syabas dan tahniah buat beliau kerana telah berjaya menjadikan saya seorang mentee yang mempunyai tanggungjawab dan kesedaran terhadap tugas-tugas yang perlu dilakukan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada warga kerja Kampung Budaya Sarawak terutamanya kepada Puan Jane Lian Labang kerana telah memberikan kebenaran untuk saya menjayakan projek ini. Kepada Encik Nelson Awal, terima kasih di atas kerjasama padu yang telah diberikan.

Buat keluarga tersayang, yan dan mak iaitu Encik Awang Rahmat bin Pengiran Lee dan Puan Jubidah binti Taha serta adik-adik yang paling disayangi iaitu Zayty, Ziela dan Zulhilmi, terima kasih di atas pengorbanan, doa, restu dan dorongan yang diberikan. Juga buat insan istimewa iaitu Mohd Hirul bin Mohd Hamdan, terima kasih kerana telah memberikan perhatian, sokongan serta nasihat yang berguna selama ini.

Kepada rakan-rakan seperjuangan, terima kasih di atas sokongan dan semangat yang ditunjukkan. Semoga kita akan sentiasa mengingati setiap kenangan manis dan pahit sepanjang tempoh pengajian di UNIMAS dan saya mendoakan kejayaan dalam apa jua yang akan kalian lakukan. Akhir sekali, buat Azlin Yusof, terima kasih kerana menjadi sepupu dan rakan yang paling baik selama ini.

Terima kasih. Wassalam.

## JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan		iii
Jadual Kandungan		iv
Senarai Rajah		vi
Senarai Jadual		vii
Abstrak		viii
Abstract		ix
<b>1. Pengenalan</b>		
1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Kenyataan Masalah	2
1.3	Objektif Kajian	3
	1.3.1 Objektif Umum	3
	1.3.2 Objektif Khusus	3
1.4	Kerangka Konseptual Kajian	3
1.5	Hipotesis Kajian	4
1.6	Kepentingan Kajian	4
1.7	Definisi Istilah	5
	1.7.1 Pembuatan Keputusan	5
	1.7.2 Pemilihan Kakitangan	5
	1.7.3 Faktor Demografi	5
	1.7.4 Kakitangan Sokongan	6
	1.7.5 Pengambilan Kakitangan	6
	1.7.6 Matlamat Organisasi	6
	1.7.7 Kerja Berkumpulan	6
	1.7.8 Kemahiran Komunikasi	6
	1.7.9 Kemahiran Pengurusan	7
1.8	Limitasi Kajian	7
<b>2. Kajian Semula Penulisan</b>		
2.1	Definisi dan Konsep Berkaitan	8
	2.1.1 Matlamat Organisasi	8
	2.1.2 Kerja Berkumpulan	8
	2.1.3 Kemahiran Komunikasi	9
	2.1.4 Kemahiran Pengurusan	9
2.2	Teori dan Model Berkaitan	10
	2.2.1 Panduan Pemilihan dan Pengambilan Sumber Manusia di <i>University of Glasgow</i>	10
	2.2.2 Model Pemilihan dan Pengambilan Pekerja	10
2.3	Kajian Berkaitan	11
	2.3.1 Kajian Permainan Catur	11
	2.3.2 Kajian Pemilihan Pegawai Perubatan Dalam (In – House – Officer)	11
	2.3.3 Kajian Penyelesaian Masalah Dan Pembuatan Keputusan Dalam Domain Mencari Pekerjaan	12
	2.3.4 Kajian Projek Bayan World Megamall	12

2.3.5	Kajian Analisa Protokol Lisan Berhubung Pembuatan Keputusan Dalam Domain Pengurusan Sumber Manusia	13
2.3.6	Kajian Teori Pemprosesan Maklumat : Penyelesaian Masalah dan Membuat Keputusan Dalam Domain Penilaian Prestasi Sistem Saraan Baru (SSB)	13
<b>3.</b>	<b>Metodologi Kajian</b>	
3.1	Rekabentuk Kajian	15
3.2	Populasi dan Sampel	15
3.3	Instrumentasi Kajian	15
3.3.1	Bahagian A : Latar Belakang Responden	15
3.3.2	Bahagian B : Faktor – faktor yang mempengaruhi keberkesanan pembuatan keputusan dalam pengambilan dan pemilihan kakitangan sokongan	16
3.3.3	Bahagian C : Keberkesanan pembuatan keputusan	16
3.4	Pengumpulan Data	17
3.5	Analisis Data	17
<b>4.</b>	<b>Dapatan Kajian dan Perbincangan</b>	
4.1	Ciri – ciri Demografi Responden	18
4.1.1	Jantina, Umur, Kelayakan Akademik dan Pengalaman Bekerja	18
4.2	Pengukuran Keberkesanan Pembuatan Keputusan Dalam Pemilihan dan Pengambilan Kakitangan Sokongan	19
4.3	Pengujian Hipotesis Kajian	20
4.3.1	Hipotesis Nul 1	20
4.3.2	Hipotesis Nul 2	20
4.3.3	Hipotesis Nul 3	21
4.3.4	Hipotesis Nul 4	21
4.3.5	Hipotesis Nul 5	22
4.3.6	Hipotesis Nul 6	22
4.3.7	Hipotesis Nul 7	23
4.3.8	Hipotesis Nul 8	24
4.3.9	Hipotesis Nul 9	24
4.4	Kesimpulan	25
<b>5.</b>	<b>Kesimpulan dan Cadangan</b>	
5.1	Ringkasan Kajian	27
5.2	Cadangan	28
5.2.1	Cadangan Kepada Organisasi dan Para Kakitangan	28
5.2.2	Cadangan Kepada Pengkaji Akan Datang	29
5.3	Kesimpulan	29
	Bibliografi	30
	Lampiran	34

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah 1</b> Kerangka Konseptual Kajian	<b>3</b>
<b>Rajah 2</b> Model Pemilihan dan Pengambilan Pekerja	<b>10</b>



## SENARAI JADUAL

<b>Jadual 1</b> Matrik Proses Kajian Kedayamajuan Berdasarkan Projek Bayan World Megamall Yang Terbangkalai	12
<b>Jadual 2</b> Ringkasan Item Soalan Borang Soal Selidik	16
<b>Jadual 3</b> Julat Keberkesanan Pembuatan Keputusan	17
<b>Jadual 4</b> Taburan Demografi Responden	18
<b>Jadual 5</b> Keputusan Keberkesanan Pembuatan Keputusan Dalam Pemilihan dan Pengambilan Kakitangan Sokongan	19
<b>Jadual 6</b> Keputusan Ujian – T ke atas Ho1	20
<b>Jadual 7</b> Keputusan Ujian ANOVA Sehalu ke atas Ho2	20
<b>Jadual 8</b> Keputusan Ujian ANOVA Sehalu ke atas Ho3	21
<b>Jadual 9</b> Keputusan Ujian ANOVA Sehalu ke atas Ho4	22
<b>Jadual 10</b> Keputusan Ujian Korelasi Pearson ke atas Ho5	22
<b>Jadual 11</b> Keputusan Ujian Korelasi Pearson ke atas Ho6	23
<b>Jadual 12</b> Keputusan Ujian Korelasi Pearson ke atas Ho7	23
<b>Jadual 13</b> Keputusan Ujian Korelasi Pearson ke atas Ho8	24
<b>Jadual 14</b> Keputusan Ujian Regresi Linear Berganda (Stepwise) ke atas Ho9	24
<b>Jadual 15</b> Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	26

## ABSTRAK

### FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PEMBUATAN KEPUTUSAN DALAM PEMILIHAN DAN PENGAMBILAN KAKITANGAN SOKONGAN : INDUSTRI PERKHIDMATAN

Dayanku Zyzy Cemylya binti Awang Rahmat

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan di dalam industri perkhidmatan. Lokasi kajian yang dipilih ialah Kampung Budaya Sarawak. Data dikumpul dengan menggunakan borang soal selidik dan seramai 35 orang responden terlibat dalam kajian ini. Dapatan dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 11.0. Ujian-T digunakan untuk menguji perbezaan di antara jantina terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan dengan keputusan nilai  $p(0.000) < 0.05$ . Ujian ANOVA Schala pula digunakan untuk menguji perbezaan di antara umur, kelayakan akademik dan pengalaman bekerja terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan dengan keputusan nilai  $p(0.003) < 0.05$ ,  $p(0.000) < 0.05$  dan  $p(0.003) < 0.05$  masing-masing. Ujian Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara matlamat organisasi (0.723), kerja berkumpulan (0.918), kemahiran komunikasi (0.607) dan kemahiran pengurusan (0.996) terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan. Kesemuanya adalah pada darjah signifikan 0.01. Ujian Regresi Linear Berganda (*Stepwise*) menunjukkan bahawa kemahiran pengurusan adalah faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan. Kesimpulannya, pihak organisasi harus menekankan penglibatan aktif dalam proses pembuatan keputusan agar dapat memaksimumkan dan meningkatkan pembangunan pengetahuan dan kemahiran kakitangan.

## ABSTRACT

### FACTORS THAT INFLUENCE THE EFFECTIVENESS OF DECISION MAKING IN RECRUITMENT AND SELECTION OF SUPPORTING STAFFS: SERVICE INDUSTRY

Dayangku Zyzy Cemylya binti Awang Rahmat

*The objective of the study is to identify the factors that influence the effectiveness of decision making in recruitment and selection of supporting staffs in service industry. The chosen location for the study is at Sarawak Cultural Village. All data and information were obtained by questionnaire and 35 respondent were chosen to participate in this study. The collected data was analyzed by using Statistical Package for Social Science (SPSS) version 11.0. The T- Test is used to test the significant difference between gender towards the effectiveness of decision making in recruitment and selection of supporting staffs with the result  $p(0.000) < 0.05$ . The One-Way ANOVA is used to test the significant difference between age, education level and working experience towards the effectiveness of decision making in recruitment and selection of supporting staffs with the results  $p(0.003) < 0.05$ ,  $p(0.000) < 0.05$  and  $p(0.003) < 0.05$  each. The Pearson Correlation indicates that there were a significant correlation in organization's objective (0.723), teamwork (0.918), communication skills (0.607) and management skills (0.996) towards the effectiveness of decision making in recruitment and selection of supporting staffs. All data were analyzed at 0.01 level of significant. The Regression Linear (Stepwise) shows that management skills was the most dominant factor that influence the effectiveness of decision making in recruitment and selection of supporting staff. As a conclusion, the results of the study could provide guidelines for organization in stressing and emphasizing an active involvement in decision making process with hope to maximize and increase the development of employee's knowledge and skills.*

## BAB 1 PENGENALAN

### 1.0 Pengenalan

Industri perkhidmatan pada masa kini amat memerlukan jumlah kakitangan sokongan yang ramai bagi memenuhi kehendak dan matlamat organisasi. Hal ini jelas dilihat apabila semakin banyak iklan di media cetak ataupun elektronik yang memaparkan keperluan sumber manusia khususnya dalam industri perkhidmatan.

Namun demikian, sebelum sesebuah organisasi mengambil mana-mana individu untuk bekerja di organisasi tersebut, pelbagai faktor perlu dikenalpasti kerana ia akan mempengaruhi apa sahaja keputusan yang bakal diambil oleh pihak pengurusan atasan terhadap pemilihan kakitangan sokongan. Misalnya, seseorang pengurus perlu bijak memainkan peranan yang penting bagi memastikan sama ada mereka telah melakukan tindakan yang betul apabila mengambil seseorang individu bekerja di organisasi mereka. Untuk mencari calon kakitangan yang sesuai dan boleh memikul tanggungjawab sesuatu tugas yang baru merupakan sesuatu yang amat sukar dilakukan walaupun bagi seorang pengamal sumber manusia (Yong, 1996).

Justeru itu, kajian yang dijalankan ini akan mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan proses pembuatan keputusan pengurusan atasan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan dalam industri perkhidmatan, amnya di Malaysia dan khususnya di Kampung Budaya Sarawak yang lokasinya terletak di Kuching, Sarawak. Hal ini bertujuan untuk memahami bagaimana seseorang pengurus itu terlibat dalam proses pembuatan keputusan untuk suatu tujuan tertentu, misalnya pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan yang baru.

### 1.1 Latar Belakang Kajian

Dalam perkhidmatan awam di Malaysia, pekerja sokongan memainkan peranan yang paling penting kerana mereka lebih banyak terlibat di bahagian perkhidmatan kepada orang ramai. Sehubungan itu, proses pemilihan kakitangan sokongan harus dijalankan dengan berkesan agar organisasi mampu menampilkan imej yang baik sejajar dengan perkhidmatan yang diberikan. Hal ini secara tidak langsung turut mempengaruhi imej dan prestasi fungsi – fungsi sumber manusia yang lain. Lantaran itu, proses pembuatan sesuatu keputusan dalam apa jua perkara amat dititikberatkan bagi menjamin keberkesanan perlaksanaannya.

Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Khong (1997), Projek Bayan World Megamall merupakan projek yang terbengkalai selama lebih kurang dua tahun disebabkan oleh masalah kewangan. Oleh yang demikian, projek tersebut telah dikaji semula dan keputusan telah dibuat dengan cermat dan berhati-hati dengan mengambilkira ketidakpastian dan risiko yang wujud dalam projek ini. Kajian ini telah memberikan hasil yang positif di mana beberapa pendekatan terbaru telah digunakan untuk menyelesaikan masalah yang timbul berkaitan projek

ini. Pemilihan dan penggunaan teknik-teknik yang sesuai untuk penyelesaian masalah adalah penting dalam proses membuat keputusan yang baik. Beliau mendapati bahawa pembuatan keputusan secara berkumpulan adalah faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan keputusan berkaitan projek yang terbengkalai ini. Walaupun kajian ini bukanlah tertumpu kepada pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan, situasi sebegini boleh dijadikan kayu pengukur kepada organisasi lain yang mungkin mengalami masalah dalam membuat keputusan yang bijak tentang pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan yang baru.

Menurut Doyle Walton (1997) dalam kajian yang dijalankan di United Kingdom oleh Patricia Smit (2002), antara faktor-faktor utama yang boleh mempengaruhi keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan adalah faktor pengalaman, jantina, kelayakan akademik dan kemahiran. Hasil dapatan kajian ini turut disokong oleh Britton (1999) di mana beliau menyatakan bahawa keempat-empat faktor ini merupakan nadi penting dalam usaha untuk mendapatkan pekerja yang benar-benar berkualiti untuk diserapkan di dalam pengurusan organisasi pendidikan tinggi di negara tersebut.

Jelaslah bahawa bidang pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan merupakan salah satu daripada bidang kerja yang melibatkan proses pembuatan keputusan. Setiap *output* yang diperolehi adalah bergantung kepada sejauh mana keberkesanan pembuatan keputusan yang dilakukan.

## 1.2 Kenyataan Masalah

Pemilihan pekerja merupakan satu perkara yang penting dalam menentukan pencapaian matlamat organisasi yang cemerlang. Justeru itu, pembuatan keputusan adalah sebahagian daripada tanggungjawab penting individu yang terlibat dalam pengurusan (Cole, 1996). Pengetahuan dan pengalaman yang ada pada individu yang terlibat akan membantu pembuatan keputusan yang tepat bagi tugas yang rumit ini. Sehubungan itu, kebijaksanaan dan pertimbangan individu terbabit amat diperlukan dalam proses ini. Keberkesanan sesuatu pembuatan keputusan seringkali dipertikaikan oleh pelbagai pihak. Kebanyakan mereka ini mempersoalkan sejauh mana seseorang individu itu layak untuk membuat keputusan terutamanya yang melibatkan aspek pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan kerana wujudnya masalah tertentu seperti *bias*, *favouritism*, ketidakadilan dan berat sebelah. Hal ini seterusnya mendatangkan perasaan tidak puas hati di kalangan para pekerja dan mereka berpendapat bahawa isu ini perlu dipandang serius oleh pihak organisasi. Di samping itu, mereka juga menyatakan bahawa pihak organisasi tidak seharusnya memandang ringan akan perkara ini kerana ia melibatkan pelbagai pihak khususnya para pekerja sokongan yang telah lama berkhidmat di Kampung Budaya Sarawak.

Secara amnya, kajian yang akan dijalankan ini bertujuan untuk menjawab beberapa persoalan berikut iaitu :-

1. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sesuatu proses pembuatan keputusan oleh pihak pengurusan atasan?
2. Apakah kriteria yang diperlukan untuk mengenalpasti individu-individu yang sesuai dalam menguruskan tugas pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan?
3. Apakah tahap keberkesanan proses pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan?

### 1.3 Objektif Kajian

#### 1.3.1 Objektif Umum

Objektif umum bagi kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan proses pembuatan keputusan terutamanya dalam aspek pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan di dalam industri perkhidmatan.

#### 1.3.2 Objektif Khusus

Objektif khusus kajian ini pula adalah seperti yang tertera di bawah iaitu :-

1. Menenalpasti perbezaan antara faktor demografi terpilih terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
2. Menenalpasti hubungan antara faktor matlamat organisasi, kerja berkumpulan, kemahiran komunikasi dan kemahiran pengurusan terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
3. Menenalpasti keberkesanan proses pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
4. Menenalpasti faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan proses pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.

### 1.4 Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1 : Kerangka Konseptual Kajian

## 1.5 Hipotesis Kajian

- Ho1 : Tidak terdapat perbezaan signifikan di antara jantina terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho2 : Tidak terdapat perbezaan signifikan di antara umur terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho3 : Tidak terdapat perbezaan signifikan di antara kelayakan akademik terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho4 : Tidak terdapat perbezaan signifikan di antara pengalaman bekerja terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho5 : Tidak terdapat hubungan signifikan di antara matlamat organisasi terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho6 : Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kerja berkumpulan terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho7 : Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kemahiran komunikasi terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho8 : Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kemahiran pengurusan terhadap keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.
- Ho9 : Tidak terdapat faktor dominan yang mempengaruhi keberkesanan pembuatan keputusan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.

## 1.6 Kepentingan Kajian

Pada dasarnya, kajian ini bertujuan mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sesuatu proses pembuatan keputusan oleh seseorang pengurus atau ketua jabatan yang terlibat dalam proses pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan. Lantaran itu, kajian ini amat berguna dalam menilai peringkat-peringkat tertentu dalam proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh seseorang pengurus atau ketua jabatan. Tambahan lagi, kajian ini juga diharapkan dapat memberikan pelbagai pengetahuan kepada para pengurus dan ketua jabatan yang terlibat berkaitan bidang pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.

Menurut Mintzberg (1976), pembuatan keputusan merupakan suatu proses yang berterusan dan tidak hanya berlaku pada satu-satu masa yang tertentu sahaja. Ia melibatkan perubahan proses dalam setiap peringkat di mana setiap peringkat bergerak seiring dan berkembang dengan setiap keputusan yang dibuat. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sesuatu proses pembuatan keputusan, pihak pengurusan atasan

khasnya, akan dapat menilai sejauh mana kepentingan dan kebenaran setiap keputusan yang telah diambil.

Hasil daripada dapatan kajian ini juga diharap akan dapat membantu sesebuah organisasi untuk mengenalpasti kelemahan dan kekurangan yang ada di dalam proses pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan. Secara tidak langsung, pihak organisasi akan dapat meningkatkan lagi keberkesanan setiap proses pembuatan keputusan melalui pelbagai cara yang lebih baik dan efektif. Malah, diharapkan juga agar setiap keputusan yang bakal diperolehi akan dapat menunjukkan keperluan-keperluan yang perlu ditekankan agar pelbagai jenis latihan boleh diberikan kepada para individu yang terlibat dalam bidang ini.

Di samping itu, dapatan kajian ini juga boleh membantu pihak pengurusan atasan di Kampung Budaya Sarawak, khasnya untuk mengenalpasti dan merancang situasi persekitaran yang lebih bersesuaian semasa menjalankan proses temuduga melalui maklum balas yang diberikan oleh responden kajian ini. Hal ini boleh diperbaiki dengan meningkatkan dan menitikberatkan aspek-aspek yang telah dibuktikan. Hasil dapatan juga sesuai untuk digunakan bagi merekabentuk pelbagai alternatif proses pembuatan keputusan yang lebih berkesan untuk aspek-aspek yang lain dan tidak hanya tertumpu kepada topik pengambilan dan pemilihan kakitangan sokongan. Hal ini boleh mendorong pihak Kampung Budaya Sarawak mempelbagaikan corak pemikiran para kakitangan dan ini sekaligus dapat meningkatkan prestasi kerja kakitangan di organisasi ini.

Selain itu, pengurusan atasan akan berpeluang untuk memperbaiki kelemahan yang wujud semasa mengendalikan sesi pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan yang terdahulu mahupun yang akan datang. Organisasi juga akan berpeluang untuk mendapatkan kakitangan sokongan yang benar-benar mempunyai kemahiran dan kelayakan yang tinggi selaras dengan matlamat dan kehendak organisasi.

## **1.7 Definisi Istilah**

### **1.7.1 Pembuatan Keputusan**

**Konseptual.** Suatu proses yang berterusan dan tidak hanya berlaku pada satu-satu masa sahaja (Mintzberg, 1976).

**Operasional.** Kata putus yang perlu diambil oleh pengurusan atasan dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.

### **1.7.2 Pemilihan Kakitangan**

**Konseptual.** Proses yang melibatkan pemilihan individu daripada sekumpulan calon bagi sesuatu jawatan tertentu (Cherrington, 1987).

**Operasional.** Pemilihan kakitangan hendaklah secara rasional dan dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi.

### **1.7.3 Faktor Demografi**

**Konseptual.** Aspek yang menerangkan butir-butir peribadi individu misalnya, jantina, umur, bangsa, taraf perkahwinan dan sebagainya (Mendleson dan Mendelson, 1996).



**Operasional.** Berdasarkan kajian ini, faktor demografi yang diambil kira adalah faktor jantina, umur, kelayakan akademik dan pengalaman bekerja individu.

#### **1.7.4 Kakitangan Sokongan**

**Konseptual.** Kakitangan yang banyak terlibat dengan aktiviti harian di dalam organisasi.

**Operasional.** Individu-individu yang sentiasa menjalankan pelbagai aktiviti yang meliputi bidang tugas mereka serta kadangkala melakukan kerja di luar bidang tugas mereka seharian.

#### **1.7.5 Pengambilan Kakitangan**

**Konseptual.** Aktiviti yang dijalankan untuk membantu menambahkan bilangan pekerja yang mungkin dipilih untuk sesuatu pekerjaan (Bateman dan Snell, 1999).

**Operasional.** Proses pengambilan seseorang individu yang berkelayakan untuk menjawat sesuatu pekerjaan.

#### **1.7.6 Matlamat Organisasi**

**Konseptual.** Asas pembentukan dan justifikasi yang perlu dicapai kepada kewujudan sesebuah organisasi (Razali, 1990).

**Operasional.** Komponen orientasi yang dijadikan sebagai kayu pengukur kepada keberkesanan perjalanan sesebuah organisasi.

#### **1.7.7 Kerja Berkumpulan**

**Konseptual.** Proses melaksanakan sesuatu aktiviti bersama-sama dengan ahli kumpulan yang lain (Sherman dan Bohlander, 1992).

**Operasional.** Salah satu kaedah yang dapat mempertingkatkan lagi penglibatan di kalangan anggota organisasi.

#### **1.7.8 Kemahiran Komunikasi**

**Konseptual.** Salah satu fungsi pengurus yang membolehkan aliran maklumat yang berkesan di kalangan ahli – ahli organisasi (Razali, 1990).

**Operasional.** Kebolehan menghantar dan menerima semua maklumat, pemikiran, perasaan dan sikap.

### 1.7.9 Kemahiran Pengurusan

- Konseptual.** Proses yang terbahagi kepada empat kategori utama iaitu komunikasi, konseptual, interpersonal dan teknikal (Hellriegel dan Slocum, 1992).
- Operasional.** Beberapa fungsi pengurus yang merangkumi aktiviti merancang, mengelola, memimpin dan memantau.

### 1.8 Limitasi Kajian

Antara limitasi kajian ini ialah ia hanya tertumpu di Kampung Budaya Sarawak sahaja dan tidak melibatkan organisasi yang lain. Selain itu, pengkaji hanya mengkaji tentang industri perkhidmatan sahaja dan kajian ini tidak merangkumi industri-industri lain seperti industri berat, industri perdagangan atau lain-lain lagi.

Faktor utama yang dijadikan kayu pengukur dalam kajian ini ialah ia hanya tertumpu kepada faktor pembuatan keputusan sahaja di mana pengkaji tertarik untuk mengkaji aspek pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan dan bukannya faktor pengurusan yang lain, misalnya penilaian prestasi, perancangan sumber manusia dan sebagainya. Responden bagi kajian ini terdiri daripada para pengurus atau ketua jabatan yang terlibat dalam pemilihan dan pengambilan kakitangan sokongan.

## BAB 2 KAJIAN SEMULA PENULISAN

### 2.0 Pengenalan

Bab ini akan mengupas tentang penulisan–penulisan yang pernah dilakukan oleh para penyelidik yang lepas. Ia boleh dijadikan panduan dalam menerangkan tentang topik yang dikaji dengan lebih jelas. Teori–teori yang berkaitan juga akan diketengahkan untuk menyokong kajian yang dijalankan.

### 2.1 Konsep Berkaitan

#### 2.1.1 Matlamat Organisasi

Setiap organisasi yang ingin berjaya perlu meletakkan matlamat untuk dicapai. Pengurus atau ketua jabatan merupakan salah seorang yang bertanggungjawab untuk menyampaikan dan menterjemahkan perjalanan dan matlamat sesuatu organisasi. Menurut Razali (1990), penetapan matlamat dan objektif adalah keperluan kepada kewujudan sesebuah organisasi. Keupayaan individu untuk menerangkan visi dan objektif organisasi menjadi kayu pengukur kepada keberkesanan perjalanan sesebuah organisasi. Setiap keputusan yang bakal diambil akan mencerminkan sejauh mana pemahaman individu terhadap kehendak sebenar perjalanan dan hala tuju organisasi.

Berdasarkan artikel oleh yang dikeluarkan oleh Center For Career Development (2003), matlamat dan objektif sesebuah organisasi boleh dicapai melalui pembahagian tugas–tugas kepada individu–individu yang berkelayakan serta bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas–tugas tersebut dengan baik. Lantaran itu, seseorang pengurus harus memastikan bahawa proses pemilihan dan pengambilan kakitangan perlu dilakukan dengan teliti agar keputusan yang dicapai adalah tepat dan relevan dengan matlamat organisasi.

#### 2.1.2 Kerja Berkumpulan

Setiap orang perlu saling bergantung di antara satu sama lain (Leap dan Crino, 1993). Lantaran itu, di dalam sesebuah organisasi, semua individu mempunyai hak yang sama di antara satu sama lain. Melalui kerja berkumpulan, ia akan dapat meningkatkan lagi penglibatan di kalangan anggota organisasi berkaitan masalah–masalah tertentu seperti proses pembuatan keputusan. Hal ini akan mendorong setiap anggota organisasi berkongsi tanggungjawab untuk meningkatkan prestasi kumpulan masing–masing. Namun begitu, pengurus atau ketua jabatan perlu peka dengan setiap para pekerja kerana konflik boleh berlaku dan ini memerlukan ketelitian serta kebijaksanaan untuk menyelesaikan masalah yang berlaku.

Antara ciri-ciri kerja berkumpulan yang telah dikenalpasti oleh Frunzi dan Savini (1997) ialah :-

1. Individu dalam kerja kumpulan saling berkongsi pendapat dan maklumat. Hal ini dapat meluaskan lagi skop dan perspektif pemikiran seseorang individu.
2. Perkembangan dalam kerja berkumpulan bergantung kepada keperluan. Maka, setiap aktiviti yang dijalankan harus diselaraskan dengan perkembangan yang berlaku dalam kumpulan.
3. Interaksi tidak hanya berlaku dalam kumpulan masing-masing sahaja tetapi juga dengan kumpulan yang berlainan bagi membolehkan individu berlainan kumpulan saling bertukar pendapat dan maklumat.

### 2.1.3 Kemahiran Komunikasi

Menurut Hellriegel dan Slocum (1992), komunikasi boleh didefinisikan sebagai proses pemindahan dan pemahaman maklumat melalui simbol atau tanda yang bermakna. Kemahiran komunikasi pula adalah kebolehan menghantar dan menerima maklumat, pemikiran, perasaan dan sikap. Kemahiran komunikasi dianggap penting dalam proses pembuatan keputusan memandangkan komunikasi adalah kaedah yang paling tepat untuk membahaskan sesuatu aspek permasalahan seperti pemilihan dan pengambilan pekerja. Hal ini kerana sekiranya komunikasi tidak berjalan dengan lancar, ia secara tidak langsung mungkin akan menjejaskan keputusan yang bakal diambil dan ini sekaligus akan menghalang kelancaran perjalanan operasi organisasi.

Menurut Lussier (1993), sekurang-kurangnya 75% daripada waktu bekerja digunakan untuk bercakap dan mendengar. Penggunaan masa yang banyak dalam bercakap dan mendengar menjelaskan kepentingan komunikasi untuk seorang pengurus. Namun demikian, Mendleson dan Mendelson (1996) pula menyatakan apabila seseorang pengurus atau ketua jabatan berhadapan dengan masalah komunikasi dengan seorang kakitangan, masalah ini biasanya disebabkan oleh perbezaan demografi antara dua individu. Faktor demografi tersebut ialah jantina, umur, etnik dalam sebagainya.

### 2.1.4 Kemahiran Pengurusan

Kemahiran pengurusan terbahagi kepada beberapa komponen tertentu iaitu teknikal, interpersonal, konseptual dan komunikasi (Hellriegel dan Slocum, 1992). Hal ini merangkumi aspek-aspek seperti merancang, mengelola, memimpin dan memantau. Sehubungan itu, terdapat beberapa kajian telah dijalankan di negara-negara barat untuk membangunkan satu piawaian pengurusan. Antaranya ialah Management Charter Initiative (MCI) di United Kingdom yang merupakan salah satu badan yang membangunkan piawaian pengurusan. Kebanyakan kajian ini dilaksanakan untuk menguji keberkesanan kemahiran pengurusan sesebuah organisasi dalam aspek-aspek tertentu seperti menguruskan sumber manusia, operasi, maklumat, kewangan serta pembuatan keputusan (Cartwright, 1993).

Berdasarkan artikel yang dikeluarkan oleh Center For Career Development (2003), seseorang pengurus akan menjalankan fungsi memimpin seperti membimbing, mengarah, melakukan penyeliaan dan menggalakkan motivasi di kalangan para kakitangan untuk menjalankan tugas serta bagi memastikan organisasi mencapai matlamat serta objektif yang telah disasarkan. Selain itu, para pengurus juga perlu menjalankan fungsi pengendalian bagi memastikan proses pembuatan keputusan berjalan lancar. Proses pendalian ini pada kebiasaannya merangkumi perkara-perkara berikut :-

1. Menetapkan *standard*.
2. Mengukur tugas sebenar.

3. Membandingkan tugas sebenar dengan *standard*.
4. Mengidentifikasi sebab, sekiranya berlaku kesilapan.
5. Melakukan tindakan pembetulan.

## 2.2 Teori dan Model Berkaitan

### 2.2.1 Panduan Pemilihan dan Pengambilan Sumber Manusia di *University of Glasgow*

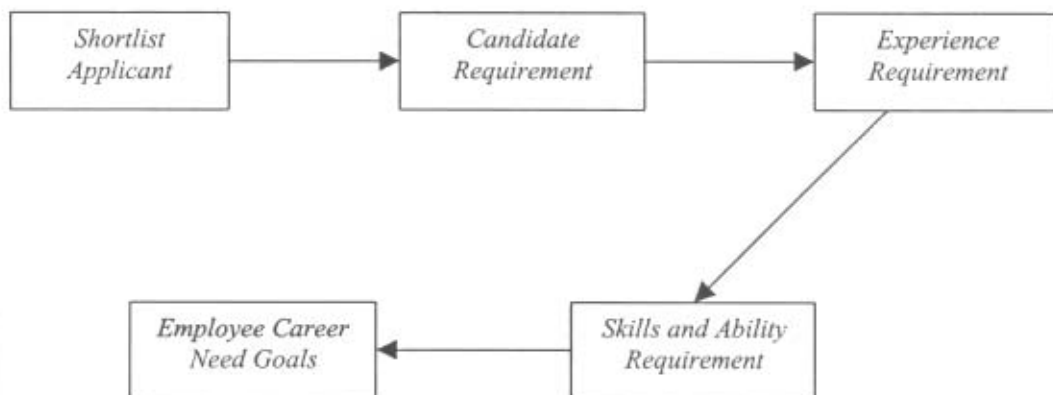
Berdasarkan panduan pemilihan dan pengambilan sumber manusia yang dilaksanakan oleh *University of Glasgow* (dalam laman web *University of Glasgow*, 2002), terdapat empat peraturan yang harus diikuti oleh panel penemuduga semasa membuat proses pemilihan yang terakhir. Peraturan-peraturan tersebut ialah :-

1. Semua ahli panel perlu menerima latihan dalam pemilihan dan pengambilan pekerja.
2. Mempunyai set kriteria keputusan yang jelas.
3. Mengaplikasikan keseluruhan kriteria kepada semua calon temuduga.
4. Menyertakan bukti yang kukuh selaras dengan *practical constraint*.

Kesemua peraturan ini merupakan panduan penting dalam menentukan keberkesanan pembuatan keputusan yang dilakukan dalam aspek pemilihan dan pengambilan pekerja di universiti tersebut. Hal ini kerana ia dapat mengelakkan kebarangkalian berlakunya kesilapan dalam menentukan sesuatu keputusan.

### 2.2.2 Model Pemilihan dan Pengambilan Pekerja

Berdasarkan Model Pemilihan dan Pengambilan Pekerja (Philip, 1989), ia menunjukkan langkah-langkah dan kriteria-kriteria yang diperlukan untuk memilih calon untuk ditemuduga sebelum mereka diambil bekerja di organisasi. Model ini juga dapat membantu pengkaji memahami proses pemilihan pekerja yang dijalankan di samping memberikan pengetahuan mengenai kriteria-kriteria yang diperlukan. Gambaran bagi langkah pemilihan ini dapat dirujuk pada rajah di bawah :-



Rajah 2 : Model Pemilihan dan Pengambilan Pekerja

Antara langkah-langkah yang terlibat dalam model ini termasuklah pemilihan calon berdasarkan kemahiran, kebolehan dan pengalaman bekerja. Setiap calon yang memohon akan melalui proses yang sama sebelum ditempatkan di dalam sesebuah organisasi.

Senarai pendek calon merupakan satu proses yang menyenaraikan calon-calon yang terpilih untuk peringkat pertama daripada calon-calon lain. Seterusnya, model ini menunjukkan kriteria – kriteria yang diperlukan bagi mengisi jawatan yang dipohon iaitu pengalaman, kebolehan dan kemahiran tersendiri yang dikehendaki serta matlamat kerja pemohon.

## 2.3 Kajian Berkaitan

Beberapa kajian lepas yang berkaitan dengan kajian yang dibuat akan dikemukakan di dalam bab ini. Kajian permainan catur, kajian penyelesaian masalah dalam pemilihan pegawai perubatan dalaman (*In-House-Officer*) serta kajian pembuatan keputusan dalam pengurusan adalah antara kajian lepas berkaitan yang dijadikan rujukan dan panduan dalam menjalankan kajian ini.

### 2.3.1 Kajian Permainan Catur

Kajian awal bagi permainan ini dijalankan oleh De Groot (1966) dan dikembangkan oleh Chase dan Simon (1973) yang menghuraikan kepentingan kemahiran pengamatan untuk menyelesaikan masalah dalam permainan catur. Melalui kajian ini, subjek kajian yang terdiri daripada kumpulan *master*, *grand master* dan amatur telah dipilih untuk menjalani eksperimen yang ditetapkan.

Hasil kajian menunjukkan bahawa subjek kajian daripada kumpulan *master* dan *grand master* dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan kadar 90% ketepatannya berbanding dengan subjek kajian daripada kumpulan amatur yang tidak berjaya menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dengan baik (Muhamed Awang, 1994).

Kajian yang dijalankan juga membuktikan bahawa pemerhatian yang serius boleh dipraktikkan dan akan membantu peningkatan kemahiran pengamatan (ingatan jangka panjang) pada seseorang individu. Fenomena ingatan ini turut diuraikan oleh Simon (1974) dengan menggunakan konsep “ketulan” rangsangan yang biasa ditemui pada setiap individu. Menurutnya, ingatan manusia mampu dikekalkan dengan pendedahan yang berulang-ulang. Hal ini membuktikan bahawa kadar ingatan jangka panjang yang ada pada pakar hasil pendedahan yang berulang-ulang membolehkan mereka menunjukkan prestasi yang lebih baik daripada pakar dalam permainan catur ini.

Pengetahuan dan kemahiran yang sedia ada dalam ingatan jangka panjang subjek kajian peringkat *master* dan *grand master* membolehkan mereka mengatur strategi yang tersusun dan sistematik berbanding subjek peringkat amatur yang memiliki pengetahuan yang kurang daripada subjek kajian peringkat *master* dan *grand master* (Newell dan Simon, 1972). Rangsangan yang diberikan kepada mereka pula akan membangkitkan pengetahuan mengenai tindakan yang bakal dilakukan daripada ingatan jangka panjang yang sedia ada.

### 2.3.2 Kajian Pemilihan Pegawai Perubatan Dalaman (*In-House-Officer*)

Kajian ini dilakukan oleh Johnson (dalam Jamaliah Laidin, 1992) ke atas pemilihan pegawai perubatan dalaman dan respondennya terdiri daripada pakar (doktor-doktor jawatankuasa pemilih) dan siswazah perubatan telah dipilih sebagai novis dalam kajian ini. Satu senario telah diberikan kepada responden kajian yang terpilih. Pemilihan pegawai perubatan dilakukan berdasarkan borang permohonan yang dihantar oleh setiap calon yang terlibat.

Pemilihan dijalankan dengan mengemukakan keutamaan yang diperlukan daripada pegawai perubatan ini dan setiap borang diteliti bagi membuat perbandingan bagi setiap satunya.

Hasil kajian menunjukkan bahawa sememangnya terdapat kekurangan pada novis yang terlibat dari aspek pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki. Melalui kajian ini, didapati pakar mempunyai pengamatan yang lebih tajam berbanding novis. Mereka juga mampu mengeluarkan ingatan secara tersusun dengan rangsangan yang diberikan iaitu borang permohonan calon-calon terlibat manakala novis pula lambat bertindakbalas terhadap rangsangan yang ada.

### 2.3.3 Kajian Penyelesaian Masalah Dan Pembuatan Keputusan Dalam Domain Mencari Pekerjaan

Menurut Barber dan Roechling (1993) di dalam kajian ini, subjek kajian terdiri daripada 49 orang mahasiswa yang sedang memohon dan mencari pekerjaan. Tugas yang diberikan kepada responden mengandungi soalan terbuka mengenai pembuatan keputusan terhadap kesediaan untuk menghadiri temuduga berkaitan jawatan yang dipohon. Sebanyak 10 kriteria jawatan yang ditawarkan di dalam iklan diberikan kepada responden kajian. Hasil kajian menunjukkan bahawa responden mengutamakan lokasi kerja, pampasan dan faedah yang ditawarkan.

### 2.3.4 Kajian Projek Bayan World Megamall

Khong (1997) telah menjalankan kajian dengan mengaplikasikan sekurang-kurangnya satu pendekatan untuk mengatasi masalah yang wujud dalam Projek Bayan World Megamall yang telah terbengkalai selama lebih kurang dua tahun. Projek yang berbentuk komersil ini telah terbengkalai disebabkan oleh beberapa faktor dalaman dan faktor luaran. Faktor-faktor dalaman adalah terdiri daripada sistem pengurusan yang lemah dan kewujudan masalah kewangan manakala faktor luaran pula merangkumi keadaan pasaran, kegawatan ekonomi serta persaingan dalam Industri Binaan. Lantaran itu, beliau telah menggunakan beberapa kaedah pembuatan keputusan bagi menyelesaikan masalah yang timbul berhubung dengan situasi ini berdasarkan jadual berikut :-

Proses Membuat Keputusan	Jenis Masalah Kaedah Keras	Jenis Masalah Kaedah Lembut
1. Kenalpasti keperluan, situasi dan masalah.		Analisis SWOT
2. Diagnosis dan analisis sebab.	Analisis Sensitiviti	
3. Pembentukan alternatif.		<i>Brainstorming dan Nominal Group Technique</i>
4. Pemilihan alternatif.	Kaedah Nilai Kini Bersih	<i>Groupthink</i>
5. Perlaksanaan alternatif terpilih.		Teknologi, Sumber dan <i>Human Resources</i>
6. Penilaian dan maklumbalas.	Pendekatan Maksimin	

**Jadual 1** : Matrik Proses Kajian Kedayamajuan Berdasarkan Projek Bayan World Megamall Yang Terbengkalai.

Hasil kajian menunjukkan bahawa pembuatan keputusan berkumpulan harus digalakkan dalam menghasilkan keputusan atau mencari jalan penyelesaian. Berdasarkan pengaplikasian teknik-teknik seperti *Groupthink*, *Nominal Group Technique* dan *Brainstorming*, pembuatan keputusan berkumpulan dapat menghasilkan perspektif yang lebih besar mengenai masalah dan analisis. Selain itu, pengetahuan, fakta dan alternatif yang lebih boleh dinilai.

### **2.3.5 Kajian Analisa Protokol Lisan Berhubung Pembuatan Keputusan Dalam Domain Pengurusan Sumber Manusia**

Lim (1997) telah menjalankan kajian menggunakan analisa protokol lisan berhubung pembuatan keputusan dalam domain pengurusan sumber manusia. Responden terdiri daripada empat orang pengurus sumber manusia atau penolong pengurus sumber manusia dari tiga buah bank sekitar Kuala Lumpur serta empat orang pelajar dalam bidang pengurusan sumber manusia di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Tugasan yang dibuat adalah berkaitan masalah pemilihan eksekutif bank. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengurus sumber manusia yang berpengalaman dapat ditentukan kepakaran dalam domainnya dan mempunyai kepakaran dalam pembuatan keputusan.

### **2.3.6 Kajian Teori Pemprosesan Maklumat : Penyelesaian Masalah dan Membuat Keputusan Dalam Domain Penilaian Prestasi Sistem Saraan Baru (SSB)**

Kajian ini telah dijalankan oleh Jamaliah Laidin (1992) yang melihat fungsi dan perkaitan teori pemprosesan maklumat terhadap penyelesaian masalah serta pembuatan keputusan dalam domain penilaian prestasi calon melintang. Kajian melibatkan empat orang responden kajian yang dibahagikan kepada dua kumpulan. Kumpulan pertama terdiri daripada dua orang pegawai penilai yang dikategorikan sebagai responden berpengalaman. Hal ini kerana mereka mempunyai pengalaman sebagai penilai dalam penilaian prestasi SSB dan panel penilai PPG manakala dua orang responden yang dikategorikan sebagai responden kurang berpengalaman tidak mempunyai pengalaman sebagai panel penilai PPG.

Kajian ini juga telah dijalankan dengan menggunakan kaedah analisa protokol lisan. Satu set tugasan penyelesaian masalah yang mengandungi soalan terbuka dan borang penilaian prestasi yang direka telah digunakan sebagai alat utama kajian. Tiga set borang penilaian prestasi yang sudah dinilai turut diberikan kepada responden agar mereka membuat pemilihan bagi calon melintang. Hasil kajian ini membincangkan dapatan kajian berdasarkan empat bahagian utama iaitu pengetahuan generatif, struktur pengetahuan, operasi konseptual dan aliran penaakulan.

Pengetahuan generatif ini diuji ke atas pengetahuan yang digunakan oleh responden kajian dalam kriteria pemilihan dan penyelesaian masalah untuk memilih calon melintang dalam domain penilaian SSB. Pengetahuan ini dibahagikan kepada dua kriteria iaitu kriteria utama dan kriteria sampingan. Berdasarkan kajian ini, pengetahuan generatif responden berpengalaman yang digunakan untuk memilih dua kriteria utama adalah berbeza dengan pengetahuan generatif yang digunakan oleh responden kurang berpengalaman. Hal ini menunjukkan bahawa responden berpengalaman mempunyai kepakaran untuk memberi penerangan lanjut tentang kriteria-kriteria pemilihan calon melintang berbanding responden kurang berpengalaman.

Keupayaan responden berpengalaman menggunakan strategi "melebar" (*breadth-first*) amat membantu untuk melihat sesuatu maklumat atau kriteria dari sudut yang lebih luas. Keupayaan ini turut membantu untuk melihat maklumat yang lebih relevan dan penting dalam membuat penyelesaian masalah dan membuat keputusan. Namun demikian, responden kurang