

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Hubungan antara Perancangan Strategik Sekolah dengan Pencapaian Murid di Sekolah Menengah Negeri Sarawak

Ha How Ping

Sarjana Sains
2023

Hubungan antara Perancangan Strategik Sekolah dengan Pencapaian Murid di Sekolah Menengah Negeri Sarawak

Ha How Ping

Tesis ini dikemukakan

Bagi memenuhi keperluan untuk Ijazah Sarjana Sains

(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

2023

PERAKUAN

Saya mengaku bahawa kerja-kerja di dalam tesis ini telah diselaraskan dengan peraturan-peraturan Universiti Malaysia Sarawak, dan tesis ini adalah asli. Tesis ini tidak pernah diterima untuk sebarang ijazah dan tidak dikemukakan secara serentak bagi sebarang pencalonan ijazah lain.

Ha How Ping

.....

Tandatangan

Nama: Ha How Ping

No. Matrik: 20020098

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Universiti Malaysia Sarawak

Tarikh: 26 September 2022

PENGHARGAAN

Syukur kepada Tuhan kerana dengan keberkatan-Nya tesis ini dapat disiapkan dengan jayanya. Saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga kepada penyelia Profesor Madya Dr. Abd Halim bin Busari dan Profesor Madya Dr. Zaimuariffudin Shukri bin Nordini atas semua bimbingan dan tunjuk ajar sepanjang proses penyelidikan dan penulisan tesis ini. Rakaman terima kasih diucapkan juga kepada pensyarah dan staf di UNIMAS yang sedia memberi bantuan dalam penghasilan kajian ini. Tidak lupa juga pihak KPM yang menaja perbelanjaan untuk penyelidikan ini. Selain itu, penghargaan yang tidak berbelah bahagi disampaikan kepada JPN Sarawak, PPD dan pengetua sekolah menengah negeri Sarawak atas kerjasama dan sokongan dalam proses pengutipan data.

Pada kesempatan ini, saya juga ingin menyampaikan setinggi-tinggi penghargaan kepada ahli keluarga dan rakan-rakan saya atas segala doa dan dorongan untuk saya meneruskan pengajian hingga penghujungnya. Akhir sekali, Saya doakan semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak sepanjang proses penyelidikan ini diberkati oleh Tuhan. Sekian.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap perancangan strategik dan pencapaian murid sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak. Selain itu, kajian ini juga mengkaji hubungan dan pengaruh antara perancangan strategik dengan pencapaian murid. Pemboleh ubah perancangan strategik kajian ini berdasarkan tujuh fasa proses dalam model Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) yang diamalkan di sekolah. Manakala pemboleh ubah pencapaian murid merujuk kepada kemenjadian murid berdasarkan indikator dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2. Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan kaedah tinjauan yang menggunakan instrumen soal selidik. Seramai 135 orang pengetua sekolah menengah kebangsaan dikenal pasti sebagai responden melalui pensampelan rawak strata. Data sampel sebanyak 130 diguna pakai dan diteruskan dengan analisis deskriptif dan inferensi melalui "IBM SPSS Statistics" versi 26. Dapatan kajian menunjukkan tahap perancangan strategik sekolah kajian adalah sangat tinggi (min=4.29) dan tahap pencapaian murid keseluruhan adalah sangat tinggi (min=4.04). Keputusan ujian korelasi telah mendapati perancangan strategik mempunyai hubungan yang sederhana kuat dan signifikan dengan pencapaian murid (r=.515). Dapatan kajian juga menunjukkan setiap proses dalam perancangan strategik berkorelasi dengan pencapaian murid secara signifikan. Selain itu, keputusan ujian regrasi berganda menunjukkan perancangan strategik mempengaruhi pencapaian murid sebanyak 31.6%. Sehubungan itu, para pentadbir di setiap peringkat pengurusan pendidikan harus memberi perhatian sewajarnya terhadap perancangan strategik untuk mencapai matlamat organisasi terutamanya dalam aspek peningkatan prestasi murid.

Kata kunci: Perancangan strategik, pencapaian murid, sekolah menengah kebangsaan

The relationship between School Strategic Planning and Students' Achievements of National Secondary Schools in Sarawak

ABSTRACT

This study aims to identify the level of school strategic planning practice and achievement of national secondary school students in the state of Sarawak. In addition, this study also examines the relationship and influence between strategic planning and students' achievement. The strategic planning variables of this study are based on the seven phases of the process in the model of Hairuddin and Muhammad Bustaman (2009). While the students' achievement variable refers to students' achievement based on indicators in the "Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2" (SKPMg2). This study is quantitative with a survey method that uses questionnaire instruments. A total of 135 National Secondary School principals were identified as respondents through stratified random sampling. The data of 130 samples was used and continued with descriptive and inferential analysis through IBM SPSS Statistics version 26. The findings of the study shows that the level of strategic planning of the study school is very high (mean=4.29) and the level of overall students' achievement is high (mean=4.04). The results of the correlation test have found that strategic planning has a moderately strong and significant relationship with students' achievement (r=.515). The findings of the study also show that each process in strategic planning is significantly correlated with students' achievement. Besides, the results of the multiple regression test show that strategic planning affects students' achievement by 31.6% through the implementation process of pre-planning and determining the direction of the organization. Therefore, administrators at all levels of education management should appropriately prioritize strategic planning to achieve organizational goals, especially in the aspect of improving students' achievement.

Keywords: *Strategic planning, student's achievement, national secondary school*

ISI KANDUNGAN

		Mukasurat
PERAKUAN		**i**
PENGHARGAAN		**ii**
ABSTRAK		**iii**
ABSTRACT		**iv**
ISI KANDUNGAN		**vi**
SENARAI JADUAL		**xii**
SENARAI RAJAH		**xv**
SENARAI SINGKATAN		**xvi**
BAB 1	**PENDAHULUAN**	**1**
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Pernyataan Masalah	4
1.4	Tujuan Kajian	9
1.5	Objektif Kajian	9
1.6	Hipotesis	9
1.7	Kerangka Konseptual Kajian	10
1.8	Definisi Konseptual dan Operasional	12
1.8.1	Pencapaian Murid	13

1.8.2 Perancangan strategik 15

1.9 Kepentingan Kajian 18

1.10 Batasan Kajian 21

1.11 Rumusan 23

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR 24

2.1 Pengenalan 24

2.2 Pencapaian Murid 24

2.2.1 Konsep Pencapaian Organisasi 24

2.2.2 Konsep Pencapaian sekolah 27

2.2.3 Konsep Pencapaian Murid 29

2.2.4 Sorotan Karya Berkaitan Pencapaian Murid 30

2.2.5 Dimensi Pencapaian Murid Kajian 42

2.3 Perancangan Strategik 46

2.3.1 Definisi dan Konsep Perancangan Strategik 46

2.3.2 Perancangan Strategik dalam Organisasi 62

2.3.3 Teori Perancangan Strategik 67

2.3.4 Model Perancangan Strategik 72

2.3.5 Sorotan Karya Berkaitan Perancangan Strategik 85

2.3.6 Dimensi Perancangan Strategik Kajian 93

2.4 Hubungan Perancangan Strategik dengan Pencapaian Organisasi 103

2.5 Rumusan 116

BAB 3 METODOLOGI 117

3.1 Pendahuluan 117

3.2 Reka Bentuk Kajian 119

3.3 Lokasi, Populasi dan Sampel Kajian 123

3.3.1 Lokasi kajian 124

3.3.2 Populasi kajian 124

3.3.3 Sampel Kajian 126

3.4 Instrumen Kajian 130

3.4.1 Bahagian A: Latar Belakang Responden 131

3.4.2 Bahagian B: Pencapaian Murid 132

3.4.3 Bahagian C: Perancangan Strategik 133

3.5 Kesahan Instrumen Kajian 135

3.6 Kajian Rintis 139

3.7 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian 141

3.8 Kaedah dan Proses Pengumpulan Data 142

3.9 Kaedah Analisis Data Kajian Sebenar 144

3.9.1 Analisis Deskriptif 145

3.9.2 Analisis Inferensi 148

3.10 Rumusan 150

BAB 4 Dapatan Kajian 151

4.1 Pengenalan 151

4.2 Penyemakan Data 151

4.3 Analisis Demografi 158

4.4 Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Pencapaian Murid 159

4.4.1 Analisis Pencapaian Akademik 159

4.4.2 Analisis Pencapaian Kokurikulum 160

4.4.3 Analisis Pencapaian Sahsiah 162

4.4.4 Rumusan Analisis Pencapaian Murid 163

4.5 Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Perancangan Strategik 164

4.5.1 Analisis Pelaksanaan Pra Perancangan 164

4.5.2 Analisis Penentuan Hala Tuju Organisasi 168

4.5.3 Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran 171

4.5.4 Analisis Penentuan Isu Strategik 173

4.5.5 Analisis Penggubalan Strategi 176

4.5.6 Analisis Pelaksanaan Strategi 178

4.5.7 Analisis Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan 181

4.5.8 Rumusan Analisis Perancangan Strategik 184

4.6 Analisis Korelasi antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid 186

4.6.1 Analisis Korelasi Pelaksanaan Pra Perancangan dengan Pencapaian Murid 187

4.6.2 Analisis Korelasi Penentuan Hala Tuju Organisasi dengan Pencapaian Murid 188

4.6.3 Analisis Korelasi Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran dengan Pencapaian Murid 189

4.6.4 Analisis Korelasi Penentuan Isu Strategik dengan Pencapaian Murid 189

4.6.5 Analisis Korelasi Penggubalan Strategi dengan Pencapaian Murid 190

4.6.6 Analisis Korelasi Pelaksanaan Strategi dengan Pencapaian Murid 191

4.6.7 Analisis Korelasi Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan dengan Pencapaian Murid 191

4.6.8 Rumusan Analisis Korelasi Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid 192

4.7 Analisis Regresi Berganda 194

4.7.1 Rumusan Analisis Regresi Berganda 197

4.8 Rumusan 197

BAB 5 Perbincangan dan Cadangan 199

5.1 Pengenalan 199

5.2 Ringkasan Kajian 199

5.3 Perbincangan 201

5.3.1 Tahap Pencapaian Murid Sekolah Menengah 201

5.3.2 Tahap Perancangan Strategik Sekolah Menengah 205

5.3.3 Hubungan antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah 208

5.3.4 Pengaruh Perancangan strategik terhadap Pencapaian Murid Sekolah Menengah 225

5.4 Implikasi kajian 227

5.4.1 Implikasi Empirikal 228

5.4.2 Implikasi Teoritikal 228

5.4.3 Implikasi Praktikal 230

5.5 Cadangan Kajian akan Datang 233

5.6 Rumusan 235

RUJUKAN **237**

LAMPIRAN **263**

SENARAI JADUAL

Mukasurat

Jadual 2.1:	Perbezaan antara Perancangan Strategik dengan Perancangan Jangkaan	56
Jadual 2.2:	Implikasi Teori terhadap Perancangan Strategik Sekolah	71
Jadual 2.3:	Ringkasan Kajian Lepas terhadap Hubungan antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Organisasi	113
Jadual 3.1:	Populasi Kajian	125
Jadual 3.2:	Penentuan Saiz Sampel Sekolah Menengah Sarawak	128
Jadual 3.3:	Dimensi dan Bilangan Item Pencapaian Murid	133
Jadual 3.4:	Skala Pengukuran bagi Pencapaian Murid	133
Jadual 3.5:	Dimensi dan Bilangan Item Perancangan Strategik	134
Jadual 3.6:	Skala Likert Lima Mata bagi Item Perancangan Strategik	135
Jadual 3.7:	Maklumat Pakar Kesahan	136
Jadual 3.8:	Pemurnian Item Instrumen	137
Jadual 3.9:	Nilai Pekali Alfa Cronbach bagi Dimensi Instrumen	142
Jadual 3.10:	Petaan Objektif Kajian dan Kaedah Analisis Data	145
Jadual 3.11:	Interpretasi Skor Min Pemboleh Ubah Kajian	148
Jadual 3.12:	Taksiran Tahap Kekuatan Hubungan antara Pemboleh Ubah	149
Jadual 4.1:	Keputusan Ujian Skewness dan Kurtosis	153
Jadual 4.2:	Dapatan Ujian Lineariti antara Pemboleh Ubah Kajian	155
Jadual 4.3:	Dapatan Ujian Multikolineariti	156
Jadual 4.4:	Dapatan Ujian Glejser	157
Jadual 4.5:	Analisis Autokolerasi dengan Durbin Watson	157
Jadual 4.6:	Maklumat Demografi Kajian	159
Jadual 4.7:	Kekerapan dan Peratus Pencapaian Akademik Murid	160
Jadual 4.8:	Kekerapan dan Peratus Pencapaian Kelab/Persatuan Murid	161

Jadual 4.9: Kekerapan dan Peratus Pencapaian Badan Beruniform Murid 161

Jadual 4.10: Kekerapan dan Peratus Pencapaian Sukan/Permainan Murid 162

Jadual 4.11.: Kekerapan dan Peratus Pencapaian kehadiran Murid 163

Jadual 4.12: Min dan Sisihan Piawai Pencapaian Murid 164

Jadual 4.13: Analisis Item Pelaksanaan Pra Perancangan 164

Jadual 4.14: Analisis Item Penentuan Hala Tuju Organisasi 168

Jadual 4.15: Analisis Item Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran 171

Jadual 4.16: Analisis Item Penentuan Isu Strategik 173

Jadual 4.17: Analisis Item Penggubalan Strategi 176

Jadual 4.18: Analisis Item Pelaksanaan Strategi 178

Jadual 4.19: Analisis Item Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan 181

Jadual 4.20: Min dan Sisihan Piawai Perancangan Strategik 185

Jadual 4.21: Hubungan antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid 187

Jadual 4.22: Hubungan antara Pelaksanaan Pra Perancangan dengan Pencapaian Murid 188

Jadual 4.23: Hubungan antara Penentuan Hala Tuju Organisasi dengan Pencapaian Murid 188

Jadual 4.24: Hubungan antara Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran Dengan Pencapaian Murid 189

Jadual 4.25: Hubungan antara Penentuan Isu Strategik dengan Pencapaian Murid 190

Jadual 4.26: Hubungan antara Penggubalan Strategi dengan Pencapaian Murid 190

Jadual 4.27: Hubungan antara Pelaksanaan Strategi dengan Pencapaian Murid 191

Jadual 4.28: Hubungan antara Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan dengan Pencapaian Murid 192

Jadual 4.29: Rumusan Anlaisis Korelasi Perancangan Strategik dan Pencapaian Murid 193

Jadual 4.30: Pekali Bagi Peramal Model Regresi 195

Jadual 4.31: Analisis Anova 196

Jadual 4.32: Ringkasan Model Kajian 196

Jadual 4.33: Rumusan Analisi Regresi Berganda 197

SENARAI RAJAH

Mukasurat

Rajah 1.1:	Keputusan SPM Negeri Sarawak dan Kebangsaan	8
Rajah 1.2:	Kerangka Konseptual Kajian	12
Rajah 2.1:	Model Perancangan Strategik Bryson	76
Rajah 2.2:	Model Perancangan Strategik Hill dan Jones	78
Rajah 2.3:	Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah	83
Rajah 3.1:	Perisian Bab Metodologi	118
Rajah 3.2:	Prosedur Reka Bentuk Kajian	123
Rajah 3.3:	Proses Pensampelan Rawak Strata	130
Rajah 3.4:	Proses Pengumpulan Data Kajian	144

SENARAI SINGKATAN

KPI	*Key Performance Indicators*/Petunjuk Prestasi Utama
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
MBO	*Management by Objectives*/Pengurusan Berasaskan Objektif
PDCA	*Plan, Do, Check, Action*/Rancang, Laksana, Semak, Tindakan
PISA	*Programme for International Student Assessment*
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SKPMg2	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang Dua
SMART	*specific, measurable, achievable, relevant* dan *time bound*/spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, relevan dan ada tempoh masa
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SWOT/C	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Trends/Challenges*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab 1 membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, tujuan kajian, objektif kajian dan hipotesis kajian. Kemudian diteruskan dengan penjelasan kerangka konseptual dan definisi operasional kajian. Perbincangan bab ini diteruskan dengan menyatakan kepentingan kajian dan diakhiri dengan batasan kajian serta rumusan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Pencapaian murid merupakan keberhasilan organisasi sekolah daripada keberkesanan kepemimpinan, pengurusan, pembelajaran dan pemudahcaraan (JNJK, 2017). Pencapaian murid sering dinilai melalui akademik dan bukan akademik (Babineau, 2017) seperti skor akademik, ketidakhadiran dan penangguhan pelajaran (Clark et al., 2009), tingkah laku murid, pencapaian prestasi dan penyertaan murid dalam bidang akademik dan bukan akademik (Education Bureau, 2016). Dalam konteks pendidikan Malaysia, pencapaian murid diukur dalam aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah (JNJK, 2017). Berdasarkan instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang Dua (SKPMg2) yang digubal khas oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengukur tahap kualiti organisasi pendidikan telah merangkumi ketiga-tiga aspek dalam pencapaian murid. Ketiga-tiga aspek ini penting sebagai suatu penanda pencapaian murid mengikut kehendak Falsafah Pendidikan Kebangsaan Malaysia iaitu mewujudkan insan yang seimbang dan menyeluruh dari segi intelek, emosi, rohani dan jasmani.

Banyak kajian telah dilaksanakan untuk meningkatkan pencapaian murid. Berdasarkan sorotan literatur, pelbagai aspek yang mempengaruhi pencapaian murid telah dikaji.

Antaranya, kepimpinan (Ahmad & Boon, 2011; Ekosiswoyo, 2016; Faezah et al., 2018; Saat & Zain, 2016), kualiti guru (Juliana et al., 2020; Mohd et al., 2017; Ng et al., 2020; Norashikin et al., 2015; Wan Roslina, 2011) pengaruh ibu bapa dan latar belakang murid (Leh Seng, 2017; Mahamud, 2017) serta faktor murid sendiri (Maalip et al., 2020; Naliza et al., 2020; Yusoff & Azman, 2018). Adalah didapati segelintir penyelidik cuba mengaitkan pencapaian murid dengan perancangan strategik (Musyafiudin, 2018; Sujoko, 2017; Susilo, 2016). Walaupun skop perancangan strategik tersebut adalah sempit dan bukan fokus utama dalam kajian tetapi telah memberi perhatian kepada penyelidik bahawa aspek perancangan strategik sekolah mungkin berhubung kait dan mempengaruhi pencapaian murid.

Perancangan strategik merupakan rangka kerja jangka panjang yang mampu memandu organisasi mencapai hala tuju melalui strategi tertentu bagi perkara yang betul-betul penting dalam sesebuah organisasi (Bryson, 2011). Perancangan ini dipercayai dapat memperkasakan organisasi sekolah bagi mengatasi masalah sekolah (Stein & Wolhuter, 2010), merealisasikan matlamat dan objektif sekolah (Mohd. Dom, 2006) dan menghadapi perubahan serta meningkatkan prestasi pencapaian (Fullan, 2007). Selaras dengan tinjauan penyelidikan lepas, pencapaian organisasi berkait rapat dengan perancangan strategik (Gading, 2019; Ida Sosiawani et al., 2015; Walker & George, 2019). Dengan kata lain, perancangan strategik yang diamalkan di sekolah memainkan peranan yang penting untuk dalam peningkatan dan pencapaian murid.

Perancangan strategik dilaksanakan secara meluas di sektor awam Malaysia dengan adanya pensijilan *International Organization for Standardization*, ISO pada tahun 2005 (Mohamed et al., 2014). Pelaksanaan perancangan strategik telah diterapkan dalam organisasi sekolah dan menjadi kewajipan dengan adanya instrumen Standard Kualiti

Pendidikan Malaysia pada tahun 2010 (Kasan et al., 2013). Bakal pengetua sekolah pula diberi latihan pengurusan perancangan strategik di bawah program Kelayakan Profesional Kebangsaan Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) (Kamaruzaman et al., 2013). Berdasarkan program NPQEL (IAB, 2021), amalan pengurusan strategi adalah ilmu yang wajib bagi mereka yang ingin menjadi pemimpin sekolah yang berjaya. Walau bagaimanapun, pencapaian organisasi yang berkesan dan cekap hanya dapat dilakukan dengan adanya perancangan strategik yang mantap (Ropianto et al., 2017). Oleh itu, kajian ini memberi fokus untuk mengkaji tahap perancangan strategik yang diamalkan serta pencapain murid dalam organisasi sekolah. Seterusnya, mengenal pasti hubungan dan pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid.

Perancangan strategik sekolah adalah pemboleh ubah tidak bersandar dan pencapaian murid ialah pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini. Bagi pemboleh ubah perancangan strategik, kebanyakan penyelidik lepas menggunakan formaliti perancangan strategik (Echcharqy & Hassan, 2016; Ifedioranma et al., 2020; Maleka, 2020; Zen, 2016; Sosiawani, 2017). Dalam kajian ini, dimensi untuk pemboleh ubah perancangan strategik juga berkaitan dengan formalitinya tetapi merangkumi proses perancangan strategik yang lebih menyeluruh dan bersistematik. Dimensi perancangan strategik sekolah bermula dengan proses pelaksanaan pra perancangan dan diikuti dengan penentuan hala tuju organisasi, analisis persekitaran dalaman dan luaran, penentuan isu strategik, penggubalan strategi, pelaksanaan strategi dan diakhiri dengan pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan. Dimensi perancangan strategik yang dipilih adalah berdasarkan model perancangan strategik Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) dan juga menepati definisi Pasha et al. (2015) yang menyatakan perancangan strategik formal adalah pembentukan strategik yang rasional dan komprehensif melalui proses sistematik dan langkah-langkah tertentu.

Menurut Bryson dan Edwards (2017), kebanyakan kajian perancangan strategik sektor awam memfokuskan kepada hasil prestasi, terutamanya pencapaian sasaran, kecekapan, dan keberkesanan. Untuk kajian ini, dimensi untuk pemboleh ubah pencapaian murid ialah keberkesanan organisasi sekolah dalam aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah murid. Ketiga-tiga dimensi tersebut adalah berdasarkan kemenjadian murid yang dinilai dalam instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang Dua (SKPMg2).

1.3 Pernyataan Masalah

Pernyataan masalah bagi kajian ini adalah berdasarkan beberapa jurang teori, empirikal, dan praktikal melalui sorotan literatur mengenai perancangan strategik dan pencapaian murid. Walaupun terdapat penyelidikan berkaitan telah dilakukan dari pelbagai perspektif tetapi masih mempunyai jurang untuk dirapatkan. Antaranya,

i. Jurang Teori

Walaupun kajian berkaitan perancangan strategik menjadi topik popular dalam bidang pengurusan, tetapi masih ada keperluan dalam kajian berkenaan perancangan strategik dan hubungannya dengan pelaksanaan dan pencapaian di sektor awam (Bryson et al., 2018). Tambahan pula, masih kekurangan kajian yang menjadikan proses perancangan strategik sebagai dimensi untuk pemboleh ubah perancangan strategik (Wijetunge & Pushpakumari, 2014). Walaupun banyak kajian perancangan strategik terdahulu melibatkan penggubalan, pelaksanaan, penilaian dan kawalan strategi tetapi jarang melibatkan satu siri proses perancangan strategik yang sistematik dan kesinambungan dari fasa pra perancangan hingga fasa penambahbaikan strategi. Ini bermakna hasil dapatan bagi kajian terdahulu yang mengaitkan proses perancangan strategik dengan pencapaian organisasi belum dapat menghasilkan hubungan dua pemboleh ubah tersebut dengan komprehensif daripada

pandangan penyelidik. Dengan itu, kajian ini akan menentukan hubungan antara setiap proses perancangan strategik dengan pencapaian murid supaya menutup sedikit jurang dalam penyelidikan lepas.

Di samping itu, penemuan kajian terdahulu yang kurang konsisten bagi hubungan perancangan strategik dengan pencapaian organisasi (Wolf & Floyd, 2017) juga mendorong penyelidik menjalankan kajian ini. Sebagai contoh, kajian O'Regan et al. (2007), Suklev dan Debarliev (2012), Salleh (2014), Wijetunge dan Pushpakumari (2014), Zen (2016), Echcharqy dan Hassan (2016), Gaturu et al. (2017), Kariuki et al. (2017), Sosiawani (2017), Alosani et al. (2019), Ifedioranma et al. (2020), Damary et al. (2020) dan Alharafsheh et al. (2021) telah mendapati perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian organisasi. Meta analisis yang dilakukan oleh George et al. (2019) terhadap 31 kajian pula menyimpulkan perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan pencapaian organisasi. Manakala ada kajian yang menemui hanya sebahagian dimensi dalam perancangan strategik wujud hubungan dengan pencapaian organisasi (Echcharqy & Hassan, 2016; Kraus et al., 2006). Sementara itu, ada hasil kajian yang membuktikan perancangan strategik tidak menyumbang kepada pencapaian organisasi (Gică & Negruşa, 2011; Yusuf & Saffu, 2005). Kajian Ali (2016) pula mendapati hanya 8 daripada 15 kajian lepas mengesahkan hubungan positif antara perancangan strategik dan pencapaian organisasi. Keadaan ini menunjukkan bahawa hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian organisasi masih kurang konsisten dan memerlukan kajian tambahan. Justeru, terbuka jurang untuk penyelidik mendalami fenomena hubungan perancangan strategik dengan pencapaian di organisasi pendidikan dengan memberi tumpuan kepada pencapaian murid.

ii. Jurang Empirikal

Perancangan strategik yang dipercayai oleh para sarjana sebagai alat peningkatan pencapaian organsisai (Bryson, 2011; Pindur, 1992; Thompson et al., 2015) jarang diterokai dengan lanjut di organisasi sekolah dalam konteks Malaysia. Didapati bahawa bidang ilmu berkaitan strategi dianggap masih baru dan belum dikembangkan selanjutnya dalam sektor pendidikan (Carvalho et al., 2021; Hairuddin Mohd Ali, 2012; Yaakob et al., 2019). Walaupun ada kajian yang berkaitan dilakukan di luar negara (Alharafsheh et al., 2021; Damary et al., 2020; Kariuki et al., 2017). Namun begitu, hasil kajian mereka mungkin berbeza mengikut sistem pendidikan dan lokasi yang berlainan. Hasil literatur Umar et al. (2020) juga mendapati bahawa karya penyelidikan adalah terhad mengenai perancangan strategik di sektor awam bagi negara membangun. Apabila mencari sumber elektronik berkaitan dan pangkalan data atas talian seperti Emerald, Elsevier, ProQuest, Google Scholar dan perpustakaan universiti tempatan Malaysia, terbukti bahawa kajian berkaitan hubungan langsung antara pemboleh ubah perancangan strategik dengan pencapaian murid adalah terhad. Malahan boleh dikatakan belum ada kajian tempatan tersebut yang melibatkan organisasi sekolah terutamanya sekolah menengah di negeri Sarawak berdasarkan tinjauan penyelidik. Oleh itu, kajian ini diperlukan untuk mengisi sedikit lompang penyelididkan dalam aspek ini lalu memperkayakan penyelidikan dengan menentukan hubungan perancangan strategik dan pengaruhnya terhadap pencapaian murid di sekolah menengah.

Sementara itu, Ishak (2020) dalam kajiannya tentang amalan perancangan strategik dan hubungannya dengan amalan membuat keputusan pentadbir sekolah menengah di zon Shah Alam telah mencadangkan agar penyelidik akan datang boleh memperluaskan skop penyelidikan perancangan strategik ke zon, daerah dan negeri lain. Beliau juga

mencadangkan kajian masa depan boleh dikaitkan dengan pencapaian murid atau kejayaan sesebuah sekolah dalam bidang akademik dan kokurikulum.

iii. Jurang Pratikal

Perancangan strategik telah menjadi satu amalan di organisasi sekolah sejak Pensijilan ISO pada tahun 2005. Namun perancangan strategik sekolah belum tentu memberi impak kepada pencapaian murid sekolah. Organisasi sekolah didapati menghadapi pelbagai masalah seperti kekurangan pengetahuan, kepakaran, kemahiran teknikal dan keyakinan (Cardno et al., 2019; Nyagah, 2015; Seman et al., 2012; Yaakob et al., 2019) dalam perancangan strategik. Masalah yang timbul ini berkemungkinan menyebabkan perancangan strategik yang dirangka tidak mempunyai hubungan dengan pencapaian murid dan tidak dapat membawa pengaruh positif yang sepatutnya kepada organisasi sekolah.

Berdasarkan Jadual 1.1, keputusan peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) tahun 2018 hingga 2020 peringkat kebangsaan telah mencapai peratus layak sijil antara 86.4%-88.68%. Walau bagaimanapun, data ini secara tidak langsung menunjukkan 11.32%-13.6% calon yang menduduki SPM adalah tidak layak menerima sijil dan mereka gagal dalam pembelajaran setelah menerima pendidikan formal selama 12 tahun di sekolah. Perkara ini telah diperhatikan oleh masyarakat dan mengetengahkan kerisauan masa depan murid yang tidak layak menerima sijil SPM (Zhan, 2022).

Selain itu, melalui perbandingan data antara purata peratus layak sijil SPM kebangsaan dengan peratus layak sijil SPM negeri Sarawak pada tahun 2018, 2019 dan 2020 dalam Jadual 1.1, didapati pencapaian murid Sarawak adalah sentiasa berada di bawah purata peratus layak sijil SPM kebangsaan. Data ini menunjukkan prestasi murid negeri Sarawak belum mencapai tahap purata kebangsaan dan berisiko besar akan ketinggalan dalam arus

perkembangan pendidikan Malaysia. Oleh itu, tindakan segera perlu diambil untuk penyelesaiannya.

Rajah 1.1: Keputusan SPM Negeri Sarawak Dan Kebangsaan

Tahun	**Purata Peratus Layak Sijil Kebangsaan**	**Peratus Layak Sijil Negeri Sarawak**
2018	86.4%	85.21%
2019	86.72%	84.61%
2020	88.68%	87.83%

Sumber: JPNS (2020), KPM (2020)

Organisasi sekolah Malaysia bukan sahaja menghadapi cabaran pencapaian murid dalam aspek akademik, tetapi juga bagi aspek kokurikulum dan sahsiah. Kajian Husain et al. (2017) telah mendapati pencapaian kokurikulum murid sekolah menengah adalah pada tahap sederhana. Husain dan kawannya telah menyeru supaya pihak sekolah merancang pelbagai strategi untuk meningkatkan pencapaian murid dalam aktiviti kokurikulum. Di samping itu, masalah disiplin dan salah laku murid semakin bertambah serius di sekolah (Mat, 2018; Sidi et al., 2021). Antaranya, kes ponteng sekolah adalah semakin ketara dan telah mencatatkan rekod tertinggi dalam salah laku disiplin murid pada tahun 2017 (Amin et al., 2019). Penyelidikan perlu dilakukan untuk mengenal pasti strategi yang dapat meminimumkan masalah disiplin murid di sekolah (Ghani et al., 2014).

Permasalahan dalam pencapaian murid menimbulkan persoalan sama ada perancangan strategik yang diamalkan oleh organisasi sekolah mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian murid. Oleh itu, kajian ini ialah satu keperluan supaya maklumat dalam konteks perancangan strategik dapat memanfaatkan pihak berkepentingan untuk meningkatkan pencapaian murid serta memberi impak yang lebih besar dalam pencapaian di pelantar antarabangsa.

Berdasarkan perbincangan jurang penyelidikan dan permasalahan di atas, jelas sekali terdapat keperluan untuk penyelidik menjalankan kajian berkaitan hubungan perancangan strategik dengan pencapaian murid. Terutamanya kajian yang berfokuskan sekolah menengah di negeri Sarawak.

1.4 Tujuan Kajian

Matlamat kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan serta pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid sekolah menengah.

1.5 Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak. Objektif khusus kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenal pasti tahap pencapaian murid sekolah menengah.
2. Mengenal pasti tahap perancangan strategik sekolah menengah.
3. Mengenal pasti hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.
4. Mengenal pasti pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid sekolah menengah.

1.6 Hipotesis

Hipotesis kajian berdasarkan objektif 3 dan 4 yang dinyatakan dalam bahagian 1.5 adalah seperti berikut:

Ho1 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho1[1] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan pra perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho1[2] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan hala tuju organisasi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho1[3] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penetapan isu strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho1[4] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara analisis persekitaran dalaman dan luaran dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho1[5] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penggubalan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho1[6] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho1[7] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Ho2 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

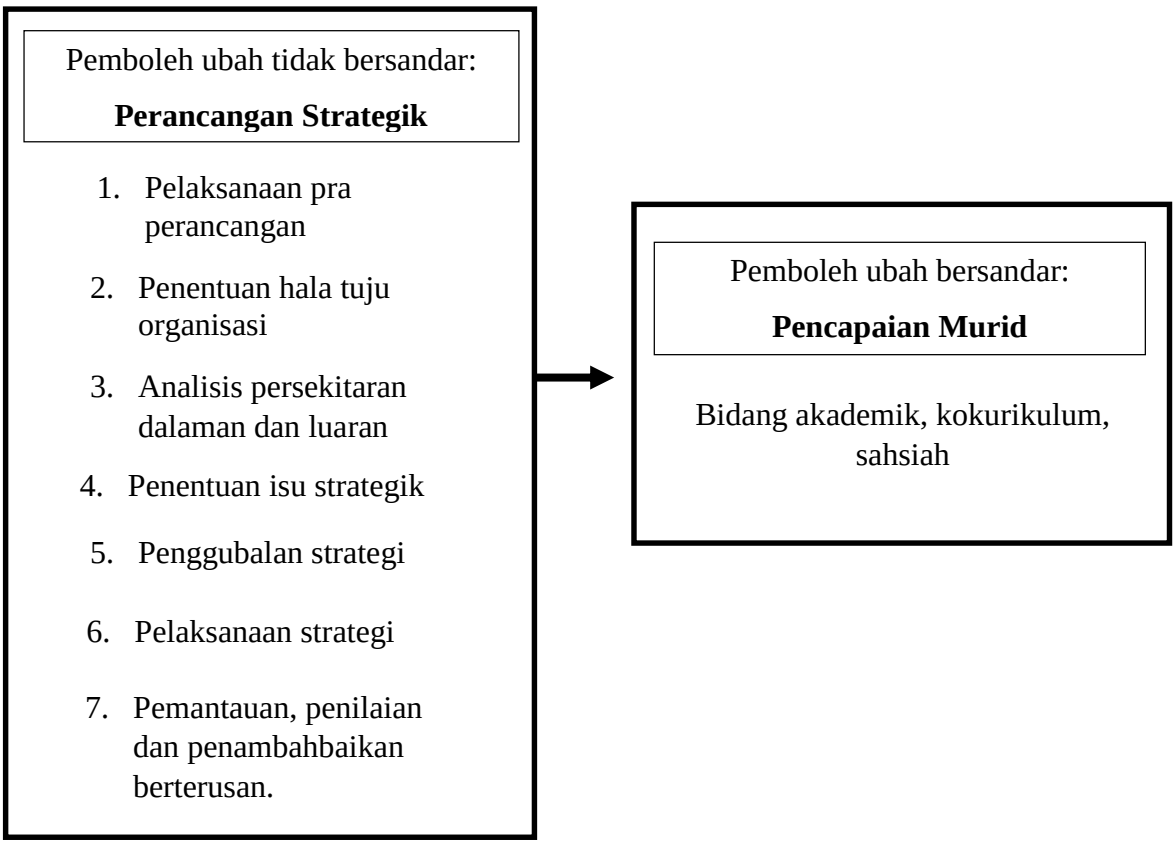
1.7 Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1.1 menggambarkan kerangka konseptual yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini. Kerangka konseptual dihuraikan berasaskan pengetahuan teori dan model yang berkaitan dengan bidang perancangan strategik organisasi.

Perancangan strategik menjadi pemboleh ubah tidak bersandar dalam kajian ini adalah berdasarkan para sarjana dan sorotan kajian terdahulu yang menggunakannya sebagai salah satu kaedah peningkatan pencapaian organisasi. Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) dipilih dalam kajian memandangkan model ini merupakan model pembangunan perancangan strategik tempatan yang telah disesuaikan dengan konteks sekolah di Malaysia. Model ini diperkenalkan oleh pensyarah universiti tempatan dan pensyarah Institut Aminuddin Baki KPM yang berpengalaman dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Institut Aminuddin Baki telah melandaskan model ini untuk melatih pemimpin sekolah dalam kepengurusan strategik sekolah dalam program NPQEL (Abdul Manaf, n.d.). Selain itu, penyelidik dahulu, Ishak (2020) juga menggunapakaikan model ini dalam kajian untuk menilai tahap amalan perancangan strategik dalam kalangan pentadbir sekolah menengah dan menentukan hubungan amalan perancangan strategik dengan amalan membuat keputusan pentadbir. Siri proses yang sistematik dan bersinambungan dalam model ini adalah memadai untuk menilai proses perancangan strategik yang diamalkan di organisasi sekolah. Terdapat tujuh proses perancangan strategik yang menjadi dimensi bagi pemboleh ubah perancangan strategik kajian ini iaitu pelaksanaan pra perancangan; penentuan hala tuju organisasi; analisis persekitaran dalaman dan luaran; penentuan isu strategik; penggubalan strategi; pelaksanaan strategi; pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan.

Manakala pencapaian murid ialah pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini. Dimensi pencapaian murid diadaptasi daripada kemenjadian murid dalam bidang akademik, kokurikulum dan sahsiah murid yang dinilai dalam instrumen SKPMg2 bahagian standard lima. Aspek pencapaian akademik merujuk kepada peratus kelulusan SPM iaitu peratus colan layak sijil SPM. Manakala aspek pencapaian kokurikulum ialah peratus gred purata

sekolah bagi kelab/persatuan, badan beruniform dan sukan/permainan. Bagi bidang sahsiah, peratus kehadiran murid ke sekolah diambil kira.



Rajah 1.2: Kerangka Konseptual Kajian

Sumber: Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009); Ishak (2020); JNJK (2017)

1.8 Definisi Konseptual dan Operasional

Bahagian ini menerangkan konsep utama bagi pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini untuk memudahkan pemahaman kajian ini. Definisi operasional juga diterangkan untuk memandu penyelidik dalam penyediaan instrumen yang tepat.

1.8.1 Pencapaian Murid

Definisi konseptual:

Pencapaian murid merupakan keberkesanan organisasi sekolah (Cunningham, 2012) yang ditunjukkan oleh murid sama ada dalam aspek kognitif atau bukan kognitif (Kenayathulla et al., 2019). Pencapaian murid boleh dinilai melalui prestasi kemenjadian murid dalam akademik, kokurikulum dan sahsiah (JNJK, 2017) dan ia mengimplikasikan kejayaan sesebuah organisasi sekolah (Zaaim et al., 2019).

Definisi Operasional:

Pencapaian murid dalam kajian ini merujuk kepada kemenjadian murid yang dicapai oleh murid sekolah menengah dalam aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah. Penilaian pemboleh ubah ini diadaptasi daripada kemenjadian murid dalam instrumen SKPMg2 (JNJK, 2017).

i. Pencapaian Akademik

Merujuk kepada instrumen SKPMg2 (JNJK, 2017), kemenjadian murid dalam aspek akademik melibatkan pencapaian murid dalam peperiksaan awam yang diduduki oleh murid pada tahun terakhir persekolahan di sekolah rendah atau sekolah menengah. Dalam kajian ini, pencapaian akademik yang diukur ialah peratus layak sijil SPM 2020 bagi murid tingkatan 5 setelah tamat persekolahan sekolah menengah. Pencapaian SPM merupakan impak kemenjadian murid dalam aspek akademik setelah menerima 11 tahun pendidikan formal dari sekolah rendah hingga sekolah menengah adalah memadai untuk mengukur tahap pencapaian akademik dalam kajian penyelidik. Untuk mendapatkan sijil SPM, calon SPM perlu mengambil enam mata pelajaran wajib iaitu Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris, sejarah, pendidikan Moral atau Pendidikan Islam, Matematik dan Sains atau Sains tulen serta

mesti lulus Bahasa Melayu dan sejarah. Data bagi peratus layak sijil SPM sesebuah sekolah diperoleh setelah keputusan SPM diumumkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

ii. Pencapaian Kokurikulum

Dalam instrumen SKPMg2 (JNJK, 2017), kemenjadian kokurikulum murid adalah merujuk kepada gred purata sekolah dalam kelab/persatuan, badan beruniform dan sukan/permainan tahun terkini. Pengukuran pencapaian murid dalam aspek kokurikulum dalam kajian ini merujuk kepada peratus gred purata sekolah dalam kelab/persatuan, badan beruniform dan sukan/permainan tahun 2020. Nilai pencapaian ini adalah berdasarkan penyertaan, penglibatan dan prestasi dalam pertandingan bagi semua murid sekolah dalam kelab/persatuan, badan beruniform dan sukan/permainan tahun 2020. Pencapaian murid dalam bidang kokurikulum dinilai oleh guru penasihat kelab/persatuan, badan beruniform dan sukan/permainan masing-masing. Penolong kanan Kokurikulum mengumpul semua data murid dan merumuskan pencapaian murid serta menjanakan peratus gred purata sekolah kokurikulum keseluruhan pada tahun semasa. Data ini direkod dalam sistem KPM setiap tahun dan dipantau oleh Pejabat Pendidikan Daerah. Data ini merupakan pencapaian kokurikulum semua murid sekolah adalah memadai dijadikan salah satu aspek pengukuran dalam pencapaian murid kajian penyelidik untuk mendapatkan tahap pencapaian murid sekolah menengah.

iii. Pencapaian Sahsiah

Berdasarkan SKPMg2 (JNJK, 2017), penilaian sahsiah murid merujuk kepada purata peratus kehadiran murid ke sekolah, peratus amalan baik dan peratus penglibatan murid dalam kes salah laku. Dalam kajian ini pengukuran pencapaian sahsiah murid hanya berdasarkan purata peratus kehadiran murid ke sekolah tahun 2020. Kehadiran murid ini

mengambil kira kehadiran murid dalam kelas atas talian semasa pandemik COVID-19 pada tahun 2020. Kehadiran murid adalah sangat penting bagi memastikan murid mendapat pembelajaran dan mengelakkan murid daripada melakukan kes salah laku semasa ponteng sekolah. Manakala data berkaitan perlakuan murid dalam instrumen SKPMg2 (JNJK, 2017) adalah tidak diambil kira dalam kajian ini kerana data tersebut kurang lengkap pada tahun 2020 ekoran kekangan pihak sekolah mendapatkan maklumat semasa pandemik COVID-19.

1.8.2 Perancangan strategik

Definisi konseptual:

Perancangan strategik merujuk kepada satu set keputusan asas dan tindakan penting yang berdisiplin untuk membentuk dan memandu organisasi memahami tentang organisasi, apa yang dilaksanakan oleh organisasi dan mengapa dilaksanakan dengan memberi penekanan pada masa depan organisasi (Bryson, 2011). Pelaksanaan perancangan strategik dalam organisasi memerlukan satu siri proses tindakan yang sistematik, berperingkat, berterusan dan berasaskan keputusan untuk memacukan organisasi ke arah matlamatnya. Proses perancangan strategik biasanya merangkumi penggubalan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian strategi (Kabeyi, 2019).

Definisi Operasional:

Dalam kajian ini, perancangan strategik merujuk kepada amalan proses perancangan strategik dalam organisasi sekolah yang diadaptasi daripada Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009). Proses tersebut merangkumi (i) pelaksanaan pra perancangan; (ii) penentuan hala tuju organisasi; (iii)

analisis persekitaran dalaman dan luaran; (iv) penentuan isu strategik; (v) penggubalan strategi; (vi) pelaksanaan strategi; (vii) pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan.

i. Pelaksanaan Pra Perancangan

Pelaksanaan pra perancangan untuk kajian ini merangkumi aktiviti perbincangan awal perancangan strategik sekolah sesama barisan pentadbir sekolah tertinggi iaitu pengetua, penolong kanan pentadbiran, penolong kanan kokurikulum dan penolong kanan hal-ehwal murid; mengadakan taklimat mengenai tujuan perancangan strategik kepada semua warga pendidik sekolah; memberi latihan kemahiran perancangan strategik; menubuhkan jawatan kuasa kerja dan membina jadual aktiviti perancangan strategik; mengumpul data yang relevan daripada unit pengurusan akademik, hal ehwal murid dan kokurikulum.

ii. Penentuan Hala Tuju Organisasi

Penentuan hala tuju dalam kajian ini bermakna mengenal pasti mandat atau punca kuasa daripada pihak atasan iaitu Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak dan Pejabat Pendidikan daerah; menetapkan hala tuju sekolah yang jelas dan sesuai dengan nilai sekolah di samping berupaya meningkatkan semangat perjuangan dan menguatkan komitmen guru serta disebar luas kepada semua pihak berkepentingan.

iii. Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran

Berdasarkan kajian ini, analisis persekitaran dalaman dan luaran bermakna organisasi sekolah mahir menggunakan alat analisis untuk menganalisis persekitaran. Di samping itu, kekuatan dalaman, kelemahan dalaman, peluang luaran dan ancaman luaran adalah dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.

iv. Penentuan Isu Strategik

Penentuan isu strategik bagi kajian ini merangkumi 3 perkara iaitu penentuan isu strategik, objektif strategik dan petunjuk prestasi utama suatu strategi. Bagi perkara pertama, penentuan isu strategik bermakna menentukan isu sekolah berdasarkan analisis data secara menyeluruh dan menepati keutamaan keperluan mengikut konteks sekolah masing-masing. Bagi perkara kedua, objektif strategik yang ditetapkan adalah bersifat spesifik, boleh diukur, boleh dicapai dan realistik dengan keupayaan organisasi serta mempunyai tempoh pencapaian. Seterusnya, penentuan prestasi utama (KPI) adalah merujuk kepada organisasi sekolah menentukan KPI strategi yang realistik dengan pencapaian warga sekolah.

v. Penggubalan Strategi

Penggubalan strategi kajian ini merujuk kepada kadar penglibatan warga kerja peringkat bawahan dalam penggubalan strategi secara optimum dan menegaskan penggubalan pelan taktikal yang jelas untuk pelaksanaan strategi, pelan operasi yang jelas untuk prosedur kerja aktiviti serta pelan kontingensi untuk menghadapi perubahan di luar jangkaan.

vi. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi kajian ini bermaksud strategi sekolah yang dilaksanakan difahami oleh semua pihak pelaksana, menepati perancangan dalam pelan strategik, mempunyai budaya kerja berpasukan, semua warga kerja sekolah komited, mempunyai sumber yang mencukupi dan mengumpul maklum balas pelaksanaan strategi daripada pelbagai pihak berkepentingan.

vii. Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan.

Pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dalam kajian ini merujuk kepada penekanan sekolah dalam penggunaan alat pemantauan untuk memantau pelaksanaan strategi, pemantauan strategi sekolah adalah berterusan, penilaian prestasi strategik dijalankan secara berkala, tindakan susulan sentiasa diambil bagi tujuan penambahbaikan proses perancangan strategik serta sentiasa mengulangi fasa rancang, laksana, semak dan tindakan (PDCA) sepanjang pelaksanaan strategi untuk meningkatkan pencapaian prestasi.

1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan dengan harapan memberi sumbangan kepada pentadbir sekolah, pencapaian murid, pihak Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Institut Aminuddin Baki, kepentingan teori serta instrumen soal selidik perancangan strategik yang diterangkan berikut:

i. Pentadbir sekolah

Kajian ini diharap dapat membantu organisasi sekolah terutamanya para pentadbir sekolah untuk meningkatkan kefahaman dalam pembangunan perancangan strategik yang lebih sistematik dan menyeluruh berpandukan teori dan model perancangan strategik dalam kajian ini. Melalui proses perancangan strategik, diharapkan para pentadbir akan lebih memahami keadaan persekitaran organisasi dan lebih mahir mengatasi isu strategik sekolah dengan pelaksanaan strategi yang lebih efektif untuk menerajui organisasi ke arah kecemerlangan. Kajian ini penting untuk memberi maklumat kepada para pentadbir tentang tahap perancangan strategik dan pencapaian murid serta hubungan dan pengaruh proses perancangan strategik terhadap pencapaian murid. Dengan demikian, diharapkan para pentadbir lebih menghayati tujuan dan kepentingan perancangan strategik sekolah terhadap

pencapaian murid. Dengan itu, diharapkan perancangan strategik sekolah dapat dijalankan dengan lebih mantap dan membawa impak kepada pencapaian murid.

ii. Pencapaian Murid

Kajian ini memberi maklumat penting kepada pihak berkepentingan tentang hubungan dan pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid. Diharapkan maklumat ini dapat memberi kesedaran tentang kepentingan perancangan strategik sebagai satu agenda yang tidak dapat dielakkan dalam peningkatan pencapaian murid. Dengan itu, perancangan strategik sekolah tidak sekadar dalam bentuk dokumentasi tetapi lebih bermakna dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk meningkatkan tahap pencapaian murid dan akhirnya dapat menyumbang lebih besar terhadap peningkatan kualiti pendidikan Malaysia.

iii. Pihak Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Institut Aminuddin Baki

Dengan adanya maklumat tentang perancangan strategik dan hubungannya dengan pencapaian murid di organisasi pendidikan, diharapkan pihak jabatan pendidikan negeri dan pejabat pendidikan daerah dapat memberi perhatian terhadap fenomena perancangan strategik di semua peringkat organisasi sekolah dan merancang program yang lebih berimpak untuk membantu pihak sekolah dalam pelaksanaan perancangan strategik.

Dengan data dan hasil dapatan kajian ini, Pegawai *School Improvement Partners Plus* dan *School Improvement Specialist Coaches* diharap dapat memberi bimbingan dan pementoran yang lebih berfokus dan menyokong para pentadbir sekolah dalam menentukan isu strategik sekolah dan menggunakan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan pencapaian murid.

Maklumat dalam kajian ini juga dijangka dapat membantu pihak Institut Aminuddin Baki untuk menambahbaik kursus perkembangan profesionalisme para pentadbir pendidikan dalam aspek kepimpinan dan pengurusan organisasi. Terutamanya latihan kepengurusan yang merangkumi kursus perancangan strategik supaya lebih praktikal untuk diamalkan dalam sekolah. Maka, diharapkan para pentadbir sekolah akan lebih bersedia, berpengetahuan dan berkemahiran ketika mengurus perancangan strategik dalam organisasinya selepas menghadiri latihan.

iv. Kepentingan dalam Bidang Penyelidikan

Kajian ini diharapkan dapat mengisi sedikit jurang ilmu dalam literatur memandangkan penemuan yang kurang konsisten bagi hubungan perancangan strategik dengan pencapaian organisasi. Tambahan pula, hasil kajian ini diharapkan dapat membuktikan secara empirikal tentang kewujudan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah dalam organisasi sekolah. Kajian ini juga melitupi sedikit jurang kekurangan penyelidikan dalam bidang perancangan strategik bagi sektor pendidikan, lebih-lebih lagi kajian yang dilakukan di sekolah menengah negeri Sarawak. Dengan kata lain, kajian ini akan menyumbang khazanah ilmu dan memperkayakan maklumat kepada penyelidik masa depan dalam bidang perancangan strategik di sektor pendidikan.

v. Instrumen Soal Selidik Perancangan Strategik

Instrumen yang disediakan dalam kajian ini dijangka dapat memberi manfaat kepada sektor pendidikan dan penyelidik masa depan. Instrumen ini dapat digunakan sebagai satu penilaian atau senarai semak untuk mengenal pasti tahap dan kemantapan pelaksanaan perancangan strategik yang diamalkan di sekolah. Instrumen ini juga menjadi satu rujukan tambahan untuk penyelidik masa depan dalam bidang perancangan strategik. Walaupun

banyak instrumen dalam bidang perancangan strategik tetapi masih kekurangan instrumen yang merangkumi proses perancangan strategik yang berfasa dari pra perancangan, penentuan hala tuju, analisis persekitaran dalaman dan luaran, penentuan isu strategik, penggubalan strategi, pelaksanaan strategi dan akhirnya pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan.

1.10 Batasan Kajian

Pencapaian murid dipengaruhi oleh banyak faktor sama ada faktor dalaman atau luaran. Namun demikian, kajian ini memberi tumpuan dari sudut perancangan strategik yang diamalkan di organisasi sekolah berdasarkan Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah. Ini adalah kerana perancangan merupakan titik permulaan sebelum menjayakan suatu aktiviti. Sekolah yang ingin meningkatkan pencapaian murid dan melestarikan kecemerlangan perlu ada perancangan yang strategik dengan matlamat dan hala tuju yang jelas untuk semua pihak yang berkepentingan. Walau bagaimanapun, kajian ini mempunyai beberapa batasan seperti berikut:

(i) Kajian ini memilih Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) daripada model perancangan strategik lain dalam menentukan dimensi pemboleh ubah tidak bersandar. Model ini terbatas kepada tujuh proses perancangan strategik iaitu melaksanakan pra perancangan; menentukan hala tuju organisasi; menganalisis persekitaran dalaman dan luaran; menentukan isu; menggubal strategi; melaksanakan strategi; memantau, menilai prestasi dan penambahbaikan berterusan.

(ii) Kajian ini terbatas untuk mengenal pasti kewujudan hubungan langsung perancangan strategik dengan pencapaian murid. Pemboleh ubah moderator dan mediator seperti

kehadiran latihan kepengurusan, jantina pentadbir, gaya kepimpinan, gaya pengikut, komunikasi berkesan, penglibatan pihak berkepentingan dan komitmen yang mungkin memberi kesan dan mempengaruhi perancangan strategik dan pencapaian murid tidak diterokai dalam kajian ini.

(iii) Pencapaian murid kajian ini merujuk kepada kemenjadian murid dalam aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah yang diadaptasi dari instrumen SKPMg2. Kemenjadian murid merupakan keberhasilan segala usaha warga pendidik di sesebuah sekolah serta keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, data tersebut boleh dirujuk dengan mudah dalam sistem data sekolah oleh responden. Data ini juga boleh didapati dari JPN untuk rujukan penyelidik. Data sekunder ini meningkatkan kesahihan hasil dapatan dan mengurangkan bias ekoran persepsi responden sendiri.

Walau bagaimanapun, sesetengah aspek pencapaian murid dalam kajian ini yang berdasarkan instrumen SKPMg2 telah digugurkan kerana kekangan sekolah menilai pencapaian tersebut sepanjang pandemik Covid-19. Bagi aspek akademik, pencapaian murid kajian ini terhad kepada peratus layak sijil SPM yang diduduki oleh murid pada akhir sesi tingkatan 5. Manakala pencapaian murid dalam sahsiah terhad untuk purata kehadiran murid ke sekolah tanpa mengambil kira amalan baik dan kes salah laku murid.

(iv) Lokasi kajian ini terhad di negeri Sarawak yang hanya melibatkan sekolah menengah kebangsaan di bandar dan luar bandar. Kajian ini telah mengecualikan 12 sekolah yang berada di pedalaman Sarawak akibat masalah hubungan dan pencapaian internet. Malah ada di antara sekolah tersebut tidak ada nombor telefon rasmi sekolah. Selain itu, 6 sekolah menengah bagi kolej vokasional dan sebuah kolej

tingkatan 6 juga dikecualikan memandang kurikulum dan pentaksiran akademik adalah berlainan dengan sekolah menengah kebangsaan yang lain. Maka populasi sekolah kajian ini yang melibatkan sekolah menengah bandar dan luar bandar adalah sebanyak 174 buah. Responden kajian terbatas dengan pengetua sekolah. Walau bagaimanapun, penolong kanan pentadbiran diizinkan untuk memberi maklum balas bagi sekolah yang tidak ada pengetua atau mempunyai pengetua yang baru.

(v) Kajian ini menggunakan kajian tinjauan yang menggunakan kaedah kuantitatif. Oleh itu, hasil kajian terbatas dengan pemungutan data melalui instrumen soal selidik. Hasil dapatan mungkin berbeza dengan reka bentuk kajian kualitatif dan metodologi yang lain seperti pemerhatian dan temu bual.

1.11 Rumusan

Bab ini telah menjelaskan latar belakang pencapaian murid dan perancangan strategik yang mencetus motivasi ke arah penyelidikan dalam kajian ini. Pernyataan masalah telah mendedahkan keperluan untuk melakukan penyelidikan ini. Tujuan utama penyelidikan ini adalah untuk menentukan hubungan perancangan strategik dengan pencapaian murid dalam bidang akademik, kokurikulum dan sahsiah murid. Seterusnya objektif kajian dan hipotesis kajian dibincangkan berdasarkan tujuan kajian ini. Selain itu, kerangka konseptual dan definisi operasional turut dijelaskan untuk pemahaman lanjut kajian. Bab ini juga menyenaraikan beberapa kepentingan kajian kepada pihak dan bidang yang berkaitan. Akhirnya penyelidik menyatakan beberapa batasan yang terdapat dalam kajian ini. Bab 2 seterusnya akan membincangkan sorotan literatur yang berkaitan perancangan strategik dan pencapaian murid.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini akan menerangkan konsep bagi pemboleh ubah kajian ini iaitu pencapaian murid serta perancangan strategik. Selain itu, teori dan model yang menjadi landasan kajian turut dibincangkan. Sorotan literatur berkaitan kedua-dua pemboleh ubah kajian juga akan dibincangkan. Akhirnya sekali, setiap dimensi dalam pemboleh ubah kajian ini juga diterangkan dengan teliti.

2.2 Pencapaian Murid

Bahagian ini meneliti konsep pencapaian murid yang menjadi pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini. Oleh sebab pencapaian murid merupakan salah satu pencapaian organisasi sekolah. Maka perbincangan akan dimulakan dengan konsep pencapaian organisasi dan pencapaian sekolah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih teliti sebelum dilanjutkan kepada konsep pencapaian murid. Seterusnya, dimensi pencapaian murid kajian ini serta perbincangan kajian lepas yang berkaitan turut disertakan.

2.2.1 Konsep Pencapaian Organisasi

Pencapaian atau juga ditakrifkan sebagai prestasi mempunyai erti yang berbeza daripada pandangan orang yang mengkajinya. Sebagai contoh, pencapaian ditakrifkan sebagai perubahan yang berlaku dari permulaan ke peringkat akhir dalam mencapai hasil tertentu (Zen, 2016); pencapaian ialah keberhasilan sebenar yang dicapai oleh sesebuah organisasi (Kenny & Bourne, 2015); dan pencapaian ialah hasil sebenar dari organisasi yang boleh diukur dengan tujuan, matlamat dan objektif organisasi (Al Khajeh, 2018). Ifedioranma et

al. (2020) menyatakan pencapaian prestasi sesebuah organisasi ialah keberhasilan daripada gabungan strategi dan keupayaan untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Daft (2001) pula menyatakan pencapaian ialah keupayaan untuk mencapai matlamat dengan menggunakan sumber yang berkesan dan cekap.

Pencapaian organisasi telah ditakrifkan oleh Alosani et al. (2019) sebagai satu set pencapaian setelah melaksanakan suatu amalan. Pengukuran pencapaian ialah proses menilai tahap kemajuan objektif yang telah ditentukan. Melalui pengukuran, organisasi dapat menilai dan meningkatkan proses pengeluarannya. Aldhaheri et al. (2020) menyatakan pencapaian menggambarkan pencapaian umum sesebuah organisasi. Menurut mereka, pencapaian bertindak sebagai alat yang berkesan untuk mencapai semua objektif dan kejayaannya berdasarkan strategi dan sumber daya yang luar biasa.

Selain itu, pencapaian juga diberi makna sebagai peningkatan produktiviti yang merujuk kepada kecekapan penggunaan sumber tenaga, modal dan bahan bagi tujuan pengeluaran (Samsonowa, 2004). Menurut beliau, pencapaian organisasi melibatkan dua aspek iaitu keberkesanan dan kecekapan. Keberkesanan merupakan kayu ukur tahap pencapaian matlamat manakala kecekapan ialah petunjuk penggunaan sumber dalaman untuk mencapai matlamat.

Ghalem et al. (2016) bersetuju bahawa keberkesanan dan kecekapan adalah indikator pencapaian, tetapi aspek lain seperti ekonomi dan kualiti yang relevan dengan konteks organisasi boleh ditambahkan. Otleg (1999) dalam Ghalem et al. (2016) telah menghubungkaitkan pencapaian organisasi sektor awam dengan tiga E iaitu keberkesanan (*Effectiveness*), kecekapan (*Efficiency*) dan Ekonomi (*Economics*). Keberkesanan merupakan kemampuan memberi hasil yang dihendaki; kecekapan ialah kebolehan

menggunakan sumber untuk pengeluaran manakala ekonomi ialah pengeluaran maksima dengan sumber yang minima.

Manakala Nyhan dan Martin (1999) menyatakan pencapaian agensi kerajaan merupakan kecekapan, kualiti dan keberkesanan program yang dijalankan. Pengukuran prestasi boleh dilakukan dengan mengumpul maklumat tersebut secara berkala. Kanji dan Moura E Sá (2007) pula menyatakan pengukuran pencapaian di sektor awam merujuk kepada pencapaian objektif strategik, mengesan masalah dan menyelesaikan masalah serta membuat penambahbaikan pada masa hadapan. Pengukuran prestasi bagi Jabatan Audit Negara pula merupakan penyemakan pencapaian sasaran *output* dan *outcome* yang ditetapkan bagi suatu program atau projek kerajaan dengan mematuhi prinsip ekonomi, cekap dan berkesan (JAN, 2019). Selaras dengan pandangan Kenny dan Bourne (2015) serta Al Khajeh (2018), pencapaian ialah keberhasilan sebenar yang dicapai oleh sesebuah organisasi.

Seterusnya, Echcharqy dan Hassan (2016), merumuskan bahawa dalam apa sahaja definisi yang diberikan kepada pencapaian, ukuran konsep ini adalah dikaitkan dengan empat prinsip asas iaitu keberkesanan, kecekapan, koheren dan relevan. Mereka turut menyatakan terdapat dua bentuk pengukuran pencapaian iaitu pengukuran objektif yang berkaitan dengan keuntungan atau pengukuran subjektif yang menganggarkan tingkah laku pihak berkepentingan dalam organisasi. Secara praktikal, organisasi menggunakan kedua-dua pengukuran, namun pengukuran objektif adalah lebih dominan dalam kajian penyelidikan dengan mempertimbangkan kekangan masa dan kos serta kesesuaian yang dikehendaki dalam kerja penyelidikan.

Daripada konsep pencapaian yang dibincangkan, boleh dirumuskan secara umum, pencapaian bagi sesebuah organisasi ialah keberhasilan sebenar yang dicapai daripada

keberkesanan dan kecekapan suatu tindakan, program atau aktiviti berdasarkan matlamat yang telah ditetapkan. Prestasi pencapaian boleh dinilai dalam bentuk objektif atau subjektif yang relevan dengan matlamat utama organisasi.

2.2.2 Konsep Pencapaian sekolah

Menurut Kenayathulla et al. (2019), pencapaian organisasi pendidikan biasanya merujuk kepada prestasi pelajar dalam pencapaian kognitif atau bukan kognitif. Secara umum, keberhasilan pendidikan diukur dengan ujian pencapaian pelajar dengan markah yang standard. Beliau mendapati beberapa penyelidik terdahulu telah mengukur keberhasilan dengan sikap pelajar, kadar kehadiran pelajar dan kadar penerusan atau keciciran sekolah. Dengan erti lain, kebanyakan pencapaian sekolah diukur dengan pencapaian pelajar sama ada dalam aspek akademik dan bukan akademik.

Berdasarkan Babineau (2017), pencapaian sekolah di negara Amerika secara amnya merujuk kepada prestasi akademik murid dalam ujian dan sejauh mana sesebuah sekolah mematuhi mandat daerah, negeri dan kebangsaan. Babineau mencadangkan satu model pencapaian sekolah sebagai penambahbaikan terhadap ukuran pencapaian sekolah yang sedia ada. Model tersebut merangkumi aspek akademik dan bukan akademik. Aspek akademik mengambil kira markah ujian semasa dan kemajuan murid daripada gred sebelumnya. Manakala aspek bukan akademik termasuklah penilaian ketidakhadiran, pergantungan, budaya sekolah dan kemahiran bahasa.

Sistem pendidikan negara Hong Kong pula menilai pencapaian sekolah dalam empat bidang utama iaitu pengurusan; pengajaran dan pembelajaran; sokongan murid dan semangat sekolah; pencapaian murid dalam aspek sahsiah, penyertaan serta pencapaian murid dalam aspek akademik dan bukan akademik (Education Bureau, 2016). Penilaian

merangkumi seluruh warga pendidik dari pentadbir yang mengurus sekolah, guru yang terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran, pihak berkepentingan yang memberi sokongan, sehinggalah kemenjadian murid dalam aspek sahsiah, akademik dan bukan akademik.

Dalam konteks Malaysia, Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti KPM telah membangunkan instrumen SKPM 2010 yang kemudian digantikan dengan SKPMg2 pada tahun 2017 untuk mengukur tahap kualiti pendidikan pada peringkat sekolah rendah dan menengah (JNJK, 2017). Instrumen tersebut menilai lima standard kualiti pendidikan dari aspek kepemimpinan; pengurusan organisasi; pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid; pembelajaran dan pemudahcaraan; serta aspek kemenjadian murid. Kesemua aspek tersebut saling berhubung kait dan memberi impak kepada kemenjadian murid (Ambotang et al., 2014). Dengan kata lain, kemenjadian murid merupakan hasil pengeluaran organisasi setelah para pentadbir dan warga pendidik menjalankan tugas yang ternyata dalam empat standard pertama.

Clark et al. (2009) yang menjalankan kajian terhadap sekolah menengah di bandar New York untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan pengetua dan pencapaian prestasi sekolah telah menetapkan pencapaian prestasi sekolah sebagai pencapaian murid dalam skor akademik, penangguhan pelajaran dan ketidakhadiran. Indikator pencapaian sekolah tersebut juga merupakan kemenjadian murid yang mencerminkan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran sekolah.

Selain itu, pencapaian sekolah yang dirujuk dalam kajian Assari et al. (2020) ialah pencapaian murid dalam pentaksiran *Programme for International Student Assessment*, PISA. Kajian mereka telah menggunakan keputusan pentaksiran tersebut untuk mencari

perbezaan dalam membuat keputusan dan kepimpinan sekolah bagi tiga buah negara Asia Tenggara iaitu Malaysia, Singapura dan Indonesia.

Pencapaian kecemerlangan sekolah berkait rapat dengan keberhasilan atau kemenjadian murid (Seman et al., 2012) dan kemenjadian murid merupakan pengukuran kejayaan bagi sesebuah sekolah (Zaaim et al., 2019). Daripada perbincangan terhadap konsep pencapaian sekolah, penyelidik membuat kesimpulan bahawa pencapaian sekolah adalah keberhasilan yang dicapai daripada keberkesanan aktiviti dalam organisasi sekolah.

2.2.3 Konsep Pencapaian Murid

Pencapaian murid ialah salah satu ukuran yang tidak dapat diabaikan dalam pencapaian organisasi sekolah. Pencapaian murid merupakan prestasi yang dicapai oleh murid (Kenayathulla et al., 2019). Adalah tidak mudah untuk menentukan dan mengukur pencapaian murid tetapi bergantung kepada definisi sarjana dan penyelidik masing-masing. Cunningham (2012) menyatakan pencapaian murid merupakan keberkesanan organisasi sekolah dan guru. Beliau mendapati penunjuk yang paling umum untuk menilai pencapaian murid ialah prestasi murid dalam bidang akademik seperti membaca, seni bahasa, matematik, sains dan sejarah yang diukur dengan ujian peperiksaan. Beliau dalam kajiannya pula mengukur pencapaian murid dalam aspek kecekapan akademik, jurang pencapaian, kadar pengijazahan dan keciciran, peningkatan murid dan sekolah dari semasa ke semasa, dan kejayaan pelajar selepas sekolah menengah.

Dalam konteks pendidikan Malaysia, pencapaian murid sering dihubungkaitkan dengan kemenjadian murid. Kemenjadian murid merupakan keberhasilan pembelajaran dalam perkembangan potensi murid secara menyeluruh dan komprehensif (Rayung et al., 2019). Merujuk aspirasi murid dalam PPPM (2013-2025), kemenjadian murid boleh dilihat melalui

aspek pengetahuan, kemahiran memimpin, kemahiran berfikir, kemahiran dwibahasa, etika dan kerohanian, dan identiti nasional.

Manakala, berdasarkan instrumen SKPMg2, pencapaian murid adalah impak daripada keberkesanan kualiti kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid serta kualiti proses pembelajaran dan pemudahcaraan di sesebuah organisasi sekolah (JNJK, 2017). Pencapaian murid boleh dinilai melalui kemenjadian dalam akademik, kokurikulum dan sahsiah murid. Indikator dalam instrumen SKPMg2 yang mengukur pencapaian akademik adalah berdasarkan peperiksaan awam seperti peratus menguasai tahap minimum dalam Ujian Penilaian Sekolah Rendah dan gred purata SPM di sekolah menengah. Pengukuran untuk pencapaian dalam kokurikulum ialah gred purata sekolah dalam Kelab/Persatuan, Badan Beruniform, Sukan/Permainan serta gred purata sekolah dalam keseluruhan kokurikulum. Manakala, pencapaian murid dalam sahsiah ialah purata peratus kehadiran murid bagi tahun semasa, peratus murid terlibat dalam kes salah laku ringan, sederhana dan berat untuk tahun semasa serta peratus murid yang melakukan amalan baik bagi tahun semasa.

Daripada perbincangan terhadap konsep pencapaian murid dalam sesebuah organisasi sekolah, penyelidik membuat kesimpulan bahawa pencapaian murid ialah prestasi kemenjadian murid dalam aspek akademik dan bukan akademik daripada keberkesanan organisasi sekolah.

2.2.4 Sorotan Karya Berkaitan Pencapaian Murid

Bahagian ini membincangkan pelbagai aspek yang mempengaruhi pencapaian murid melalui tinjauan kajian lepas. Memandangkan pencapaian murid berkait rapat dengan kemenjadian murid dan pencapaian sekolah seperti yang dibincangkan dalam konsep

pencapaian sekolah, maka tinjauan pencapaian murid akan merangkumi pencapaian sekolah dan kemenjadian murid.

i. Tinjauan Kajian Lepas Dalam Pencapaian Sekolah

Melalui tinjauan, didapati sekolah yang mencapai tahap prestasi yang tinggi mempunyai kepimpinan strategik yang baik. Kajian Ramakrishhnan dan Abd Hamid (2020) yang telah menunjukkan kepimpinan strategik (yang juga meliputi aspek perancangan strategik) berada pada tahap yang tinggi di dua buah Sekolah Kluster Kecemerlangan Tamil daerah Pasir Gudang. Dapatan ini memerihalkan pemimpin sekolah kajian berkebolehan tinggi untuk merancang strategi yang berkesan dalam peningkatan pencapaian murid sehingga mendapat penarafan kecemerlangan dari KPM. Selaras dengan kajian Abang Julhi et al. (2018) yang mendapati pentadbir sekolah cemerlang telah memanfaatkan perancangan strategik untuk melestarikan kecemerlangan sekolah. Kajian mereka melibatkan empat buah sekolah yang cemerlang di Sarawak dan mendapati sekolah cemerlang tersebut melaksanakan pelbagai strategi dalam pengurusan sekolah, kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid berdasarkan situasi dan keadaan sekolah masing-masing. Pencapaian murid juga diutamakan bukan sahaja dalam aspek akademik tetapi juga dalam kokurikulum dan sahsiah. Kedua-dua kajian ini yang dijalankan mempunyai persamaan dari aspek pengurusan iaitu pentadbir sekolah telah melaksanakan strategi yang berkesan untuk pencapaian kecemerlangan murid mereka. Pelaksanaan strategi yang berkesan pula bermula dengan perancangan strategik yang sistematik.

Di samping itu, kajian kes yang dijalankan oleh Man (2018) secara kualitatif terhadap enam orang pengetua cemerlang yang berada dalam kategori gaji tertinggi “JUSA C” di Sekolah Berprestasi Tinggi bagi sekolah menengah kebangsaan Malaysia juga menunjukkan

kepentingan perancangan strategik dalam pencapaian murid yang cemerlang. Sampel kajian Man telah menyatakan bahawa segala usaha penambahbaikan sekolah mesti ada perancangan strategik. Tiga amalan kepengetuaan yang dipercayai menyumbangkan penambahbaikan sekolah iaitu kepimpinan, pengurusan dan pentadbiran serta strategi telah disahkan secara signifikan sebagai faktor fungsional dalam model faktor kritikal kejayaan yang dibangunkan oleh Man.

Selain itu, kajian Susilo (2016) terhadap sebuah sekolah unggul Muhammadiyah di Yogyakarta, Indonesia telah menemui beberapa ciri kecemerlangan sekolah kajian. Antaranya, para pentadbir berkemahiran melakukan pelbagai strategi untuk pembentukan keunggulan sekolah. Salah satu strategi ialah merancang program yang mantap, teliti, relevan dengan visi sekolah dan perkembangan semasa. Strategi tersebut bertujuan mencapai objektif sekolah, bersifat rasional mengikut kemampuan warga sekolah. Dengan kata lain, pentadbir sekolah tersebut dapat merancang dan menentukan strategi yang selari dengan hala tuju sekolah, sesuai dengan konteks sekolah serta mengikut kemampuan organisasi sekolah untuk mencapai kecemerlangan prestasi murid.

Dalam pada itu, terdapat dua kajian telah menyelidik hubungan dan pengaruh perancangan strategik terhadap peningkatan pencapaian sekolah dalam konteks sekolah menengah awam di Kenya (Damary et al., 2020; Kariuki et al., 2017). Perancangan strategik diamalkan di organisasi sekolah untuk meningkatkan prestasi murid supaya pencapaian sekolah dapat menarik minat murid yang berkualiti masuk ke sekolah tersebut serta mendapatkan sokongan dari pihak berkepentingan. Hasil kajian kedua-dua penyelidik adalah selaras iaitu perancangan strategik mempunyai hubungan positif dan mempengaruhi pencapaian sekolah. Dimensi pencapaian sekolah bagi kedua-dua kajian adalah sama iaitu

kecemerlangan akademik dan bukan akademik, disiplin dan budaya sekolah, kepuasan pihak berkepentingan, pembangunan infrastruktur dan kestabilan kewangan. Keputusan kajian mereka mendorong organisasi sekolah mengamalkan perancangan strategik.

Daripada sorotan kajian di atas, didapati sekolah yang mempunyai pencapaian murid yang baik seperti Sekolah Kluster Kecemerlangan dan Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia serta Sekolah Unggul di Indonesia mempunyai satu persamaan yang nyata. Iaitu organisasi sekolah tersebut telah menggunakan perancangan strategi dalam pengurusan mereka. Ini secara tidak langsung menerangkan perancangan strategik sekolah merupakan faktor yang penting untuk menjayakan sesebuah sekolah. Sementara itu, dua kajian yang berlokasi di Kenya pula membuktikan perancangan strategik di sekolah menengah awam mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap pencapaian sekolah. Perkara ini memerihalkan perancangan strategik mempunyai kepentingan dalam pencapaian sekolah walaupun sekolah tersebut berlainan konteks.

ii. Tinjauan kajian Lepas dalam Pencapaian Murid

Berikut adalah sorotan kajian lepas terhadap pencapaian murid. Didapati pencapaian murid dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepimpinan, kualiti guru, latar belakang murid dan sebagainya.

Kajian Zakaria et al. (2021) telah menunjukkan kepimpinan strategik pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan aras kekuatan yang sederhana dengan kemenjadian murid ($r = .663$). Kajian tersebut dijalankan di sekolah menengah Negeri Sembilan dengan 374 responden daripada pemimpin pertengahan dan pemimpin guru. Instrumen soal selidik berdasarkan teori Kepimpinan Strategik Davies dan Davies dan Standard 5 dalam instrumen SKPMg2. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan strategik

dan kemenjadian murid berada pada tahap tinggi. Namun begitu, amalan kepimpinan strategik pengetua hanya menyumbang 44 peratus dalam kemenjadian murid. Ini bermakna ada faktor lain yang mempengaruhi kemenjadian murid.

Walau bagaimanapun dalam Kajian Saat dan Zain (2016), ditunjukkan kepimpinan instruksional, efikasi dan tugas rutin tidak mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan secara statistik dengan pencapaian akademik murid sekolah. Kajian dijalankan di sekolah menengah di zon selatan Sarawak dan mendapati tahap pencapaian akademik murid masih berada pada tahap yang sederhana dan kurang memuaskan. Kajian mereka menggunakan gred purata sekolah SPM tahun 2011 sebagai pengukuran pencapaian murid. Dapatan kajian mereka mendapati walaupun kepimpinan instruksional, efikasi dan tugas rutin pengetua berada pada tahap tinggi tetapi tidak mempengaruhi pencapaian murid. Dengan kata lain, kepimpinan pentadbir sekolah ini bukan faktor utama yang mempengaruhi pencapaian akademik murid tetapi memerlukan sokongan dan komitmen pekerja bawahan.

Selain faktor kepimpinan, terdapat kajian yang menyelidik pencapaian murid dari aspek kualiti guru. Kajian Zaaim et al. (2019) yang dijalankan terhadap 310 guru di daerah Kuala Langat telah menunjukkan nilai min kompetensi guru (m=4.1991) dan kemenjadian murid (m=4.0089) berada pada tahap tinggi. Dapatan mendapati kompetensi guru berhubungan secara signifikan dengan kemenjadian murid. Ini menjelaskan peningkatan kemenjadian murid dipengaruhi oleh peningkatan amalan kompetensi guru dalam proses pengajaran dan pemudahcaraan. Seterusnya kajian Ng et al. (2020) pula mendapati tahap kompetensi guru mempengaruhi pembelajaran abad ke-21 iaitu semakin tinggi tahap amalan kompetensi guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran, semakin tinggi tahap kemenjadian murid dalam elemen komunikasi, kolaboratif, kritis dan kreatif. Kedua-dua kajian ini menjelaskan tahap

kualiti guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran mempengaruhi kemenjadian murid yang seterusnya membawa impak kepada tahap pencapaian murid.

Selain itu, kajian (Goliung et al., 2017) terhadap 47 sekolah berprestasi rendah di bahagian barat dan utara Negeri Sabah telah menunjukkan pencapaian akademik murid (UPSR) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kompetensi peribadi, pedagogi dan profesionalisme guru pada tahap rendah. Walaupun tahap kompetensi guru dalam ketiga-tiga aspek ini adalah tinggi dalam kajian ini tetapi tidak membawa impak yang tinggi dalam pencapaian murid. Ini memberi implikasi bahawa guru yang berkompetensi tinggi tidak semestinya menjamin prestasi pencapaian murid tetapi perlu dilengkapi dengan kemahiran pedagogi khas dan pelbagai strategi pengajaran untuk memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjaya.

Kajian Goliung et al. (2017) selaras dengan kajian Norashikin et al. (2015) terhadap 40 sekolah menengah dengan 387 guru di negeri Johor yang menemui hubungan positif yang lemah dan signifikan antara tahap kepimpinan guru dengan pencapaian akademik murid. Kepimpinan guru yang dinilai berada pada tahap tinggi melalui enam aspek iaitu kesedaran kendiri dan membawa perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi kendiri. Pencapaian akademik kajian merujuk kepada Gred Purata Sekolah (GPS) bagi calon SPM tahun 2011 dan 2012. Walaupun hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah dalam kajian adalah lemah, tetapi telah mengenal pasti kompetensi guru sendiri boleh membawa impak kepada peningkatan prestasi murid.

Di samping itu, kajian Leh Seng (2017) pula menemui aspek ibu bapa adalah antara faktor yang mempengaruhi pencapaian murid. Kajian telah dijalankan terhadap murid tingkatan

lima di daerah Limbang Sarawak dan didapati tahap pencapaian akademik adalah sederhana dan tahap penglibatan ibu bapa dan kecerdasan emosi murid adalah tinggi. Kajian mereka juga menunjukkan gaya keibubapaan dan penglibatan ibu bapa mempengaruhi pencapaian akademik dan kecerdasan emosi murid secara signifikan. Walau bagaimanapun, tidak terdapat kesan yang signifikan antara kecerdasan emosi murid dengan pencapaian akademik mereka. Berdasarkan kajian ini, ibu bapa memainkan peranan yang lebih penting daripada kecerdasan emosi murid dalam pencapaian murid di sekolah.

Kajian Bareg dan Rajuddin (2003) pula mendapati status sosioekonomi, latar belakang, rakan sebaya dan kemudahan sekolah di daerah Miri memberi pengaruh positif terhadap pencapaian akademik murid yang berbangsa Iban dalam Peperiksaan Menengah Rendah. Walau bagaimanapun, kajian A. Ismail dan Abdullah (2012) mendapati sosioekonomi bukan pengaruh utama pencapaian murid jika organisasi sekolah memanfaatkan kekuatan dan peluang sekolah. Ini termasuklah komitmen warga sekolah serta sokongan ibu bapa dan masyarakat setempat. Dengan kata lain, kekurangan pada persekitaran boleh diminimumkan dengan memanfaatkan kekuatan yang sedia ada. Oleh itu, organisasi sekolah perlu bijak mengesan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman sekolah untuk menetapkan strategi yang berkesan dalam peningkatan pencapaian murid.

Hasil kajian Jaafar (2018) pula menunjukkan terdapat perbezaan pengaruh terhadap pencapaian akademik di sekolah menengah yang berprestasi cemerlang dan yang tidak berprestasi cemerlang. Kajian tinjauan kuantitatif ini melibatkan 1000 pelajar di 10 buah sekolah berprestasi cemerlang dan 10 buah sekolah yang tidak berprestasi cemerlang di negeri Kelantan. Dapatan kajian mendapati pencapaian akademik di sekolah prestasi cemerlang mengutamakan domain pengajaran. Manakala pencapaian di sekolah prestasi

tidak cemerlang lebih bergantung kepada domain persekitaran. Ini bermakna pentadbir sekolah perlu mengenal pasti faktor yang mempengaruhi pembelajaran murid di sekolah lalu merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan pencapaian sekolah.

Seterusnya, Kenayathulla et al. (2019) telah mengenal pasti faktor yang mempengaruhi pencapaian murid di peperiksaan UPSR di Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina Kuala Lumpur dan Selangor ialah skor pencapaian sekolah, sumber guru, saiz kelas, pendapatan ibu bapa, dana yang diperuntukkan, bahan pengajaran, kemudahan makmal sains dan kepemimpinan. Walau bagaimanapun, hasil dapatan mereka mendapati pengalaman guru dan lokasi sekolah bukan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian murid.

Manakala Maalip et al. (2020) dalam kajian telah menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi konsep kendiri dan personaliti murid dengan pencapaian akademik. Kajian ini melibatkan 270 murid di 6 buah sekolah menengah di daerah Kluang, Johor. Oleh itu, beberapa cadangan telah dikemukakan bagi meningkatkan konsep kendiri dan juga kecenderungan personaliti murid yang positif dalam usaha meningkatkan pencapaian akademik mereka.

Naliza et al. (2020) yang menjalankan faktor bukan kognitif iaitu tahap motivasi dengan pencapaian matematik bagi murid luar bandar. Reka bentuk kajian ialah kajian tinjauan kuantitatif melalui soal selidik yang dijawab oleh 138 murid tingkatan empat dari tiga buah sekolah menengah luar bandar di kawasan Kuantan. Didapati majoriti murid belum mencapai skor minima yang diperlukan bagi mata pelajaran matematik dalam peperiksaan pertengahan tahun. Hasil analisis kajian menunjukkan tahap motivasi terhadap matematik murid luar bandar adalah sederhana. Kajian mereka telah mendapati tahap motivasi

matematik mempunyai hubungan yang sederhana kuat dan signifikan (r=.316, p < .01) dengan tahap pencapaian matematik murid secara sederhana.

Dapatan kajian Yusoff dan Azman (2018) telah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara keterlibatan murid dengan pencapaian akademik berdasarkan jantina. Min keterlibatan murid perempuan di sekolah dan pencapaian akademik adalah lebih baik berbanding murid lelaki. kajian mereka juga mendapati min sokongan pembelajaran dan pencapaian akademik yang lebih tinggi bagi murid perempuan daripada lelaki. Pencapaian akademik kajian merujuk kepada nilai purata gred murid dalam mata pelajaran teras di sekolah. Dapatan kajian mereka dianggap penting supaya pihak sekolah dapat melaksanakan perancangan yang strategik bagi mengurangkan jurang perbezaan pencapaian antara murid perempuan dan lelaki.

Di samping itu, kajian juga dilakukan untuk mengesan punca pencapaian kokurikulum yang kurang memuaskan. Dapatan kajian Husain et al. (2017) telah mendapati pencapaian kokurikulum murid tingkatan lima adalah pada tahap sederhana dan kompetensi guru dalam aktiviti kokurikulum pada tahap tinggi. Kajian dijalankan berbentuk kuantitatif dengan melibatkan 373 guru penasihat kokurikulum di sekolah menengah Petaling Perdana. Dapatan kajian menunjukkan pencapaian kokurikulum tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kompetensi guru dalam aktiviti kokurikulum. Kajian ini mengimplikasikan guru yang berkompetensi tinggi dalam aktiviti kokurikulum tidak semestinya dapat menjamin pencapaian kokurikulum murid yang cemerlang. Pihak sekolah perlu mementingkan aktiviti kokurikulum sebagai satu aktiviti untuk perkembangan holistik murid serta memantau rapi dan menyediakan pelbagai peluang untuk meningkatkan penyertaan dan pencapaian murid. Dalam hal ini, Husain et al. (2017) telah mencadangkan

pihak kementerian perlu berusaha merancang pelbagai strategi yang boleh meningkatkan pencapaian kokurikulum murid.

Walau bagaimanapun hasil kajian Husain et al. (2017) yang mendapati pencapaian murid dalam kokurikulum tidak berkaitan dengan kompetensi guru dalam aktiviti kokurikulum adalah berbeza dengan hasil dapatan Kajian kes Baba dan Mohamed (2016). Kajian kes ini dijalankan terhadap 10 guru pengurus kokurikulum di negeri Kuala Lumpur dan Selangor untuk menerokai amalan pengurusan mereka dalam pencapaian kecemerlangan kokurikulum di sekolah mereka. Kajian ini mendapati kumpulan sampel tersebut telah menggunakan empat aspek pengurusan iaitu perancangan, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan untuk mencapai dan melestarikan kecemerlangan dalam aspek kokurikulum murid. Ini bermakna pencapaian kokurikulum murid yang cemerlang memerlukan pengurusan yang mantap oleh guru yang terlibat dalam aktiviti kokurikulum.

Manakala dari aspek pencapaian sahsiah, Ag Kiflee@Dzulkifli et al. (2021) telah mendapati pembangunan penerapan nilai dalam pendidikan abad ke-21 mempunyai pengaruh positif yang kuat dan signifikan dengan pembentukan sahsiah murid. Kajian ini dilaksanakan di luar bandar negeri Sabah dengan menggunakan kaedah kuantitatif yang melibatkan 209 guru sekolah kurang murid di daerah Ranau. Keputusan telah mendapati penerapan nilai dalam pendidikan menyumbang sebanyak 78% dalam pembentukan sahsiah murid. Hal ini menjelaskan penerapan nilai-nilai dalam pembelajaran telah memberi pengaruh yang besar terhadap pembentukan dan perubahan sahsiah murid ke arah yang lebih baik.

Kajian Yahaya et al. (2012) pula mengkaji aspek ibu bapa dengan salah laku murid di sekolah. Dapatan menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara salah laku

murid di sekolah dengan gaya ibu bapa dan penglibatan ibu bapa dalam aktiviti harian murid. Seramai 130 murid sekolah rendah di pinggir bandar daerah Johor Bahru dijadikan responden untuk menjawab soal selidik kajian. Keputusan kajian telah mendapati salah laku vandalisme, buli, melawan guru adalah paling dominan bagi salah laku kenakalan, fizikal dan verbal. Manakala gaya autoritatif adalah gaya keibubapaan yang paling dominan dalam kajian. Namun demikian, kajian kualitatif Amin et al. (2019) yang bertujuan mengesan punca gejala ponteng sekolah telah menunjukkan ibu bapa adalah faktor utama yang mempengaruhi tingkah laku anak. Menurut mereka, ibu bapa ialah agen sosialisasi yang paling dekat dengan anak untuk mengawal kelakuan dan pembentukan sahsiah anak mereka.

Awang dan Singka (2020) telah membuat kajian terhadap keselamatan dan kesejahteraan murid di sekolah menengah daerah Kanowit Sarawak. Mereka mengetengahkan kesejahteraan murid patut diberi tumpuan kerana faktor ini mempengaruhi tingkah laku murid yang seterusnya membawa impak dalam pencapaian akademiknya. Kajian mereka juga mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara keselamatan dan kesejahteraan murid. Oleh itu, organisasi sekolah perlu memastikan keadaan sekolah adalah selamat untuk menjalankan pembelajaran dan aktiviti kokurikulum. Pengurusan sekolah perlu merangkumi aspek pergaualan sosial dan bencana alam untuk meminimakan risiko kemalangan. Hal ini menjelaskan bahawa selain ibu bapa yang dinyatakan dalam kajian Amin et al. (2019), organisasi sekolah juga memainkan peranan yang penting dalam pembentukan dan pencapaian sosial murid. Selain tanggungjawab guru (Ag Kiflee@Dzulkifli et al. 2021), pihak sekolah bertanggungjawab menyediakan suasana pembelajaran yang kondusif, selamat dan hormoni supaya murid berasa seronok belajar di sekolah dan seterusnya rasa cinta akan sekolah. Sikap positif yang dipupuk akan mengurangkan masalah kes salah laku dan ponteng sekolah.

Melalui sorotan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan pencapaian murid dalam perbincangan, didapati kebanyakan kajian tempatan adalah lebih cenderung mengkaji pencapaian murid dalam bidang akademik (Awang & Singka, 2020; Goliung et al., 2017; Jaafar, 2018; Kenayathulla et al., 2019; Leh Seng, 2017; Maalip et al., 2020; Norashikin et al., 2015; Saat & Zain, 2016; Yusoff & Azman, 2018). Manakala bidang bukan akademik seperti pencapaian dalam kokurikulum dan sahsiah murid jarang dikaji secara mendalam sedangkan falsafah pendidikan kita menekankan pendidikan yang holistik dari semua aspek. Ini membuka peluang kepada penyelidik untuk mendapat maklumat pencapaian murid yang meliputi ketiga-tiga aspek iaitu akademik, kokurikulum dan sahsiah murid. Selari dengan penilaian kualiti pencapaian sekolah dalam sistem pendidikan kita yang bukan sahaja menilai pencapaian akademik namun juga merangkumi pencapaian murid dalam aktiviti kokurikulum dan sahsiah murid. Ini dapat dijelaskan melalui instrumen SKPMg2 dalam aspek kemenjadian murid.

Selain itu, adalah didapati juga penyelidik lepas telah berusaha mengkaji pelbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian murid seperti kepimpinan, kualiti guru, budaya dan latar belakang murid dengan harapan prestasi murid dapat ditingkatkan. Namun begitu, pencapaian murid di Malaysia masih mempunyai ruang yang besar untuk ditingkatkan ke tahap yang lebih cemerlang di pelantar dunia. Begitu juga pencapaian murid di sekolah menengah kebangsaan negeri Sarawak. Justeru itu, lebih maklumat berkaitan diperlukan untuk meningkatkan prestasi pencapaian murid, terutamanya dalam konteks yang berlainan dengan kajian yang sedia ada. Misalnya, perancangan strategik yang digunakan oleh Sekolah Berprestasi Tinggi seperti yang dibincangkan di atas. Perancangan strategik yang menjadi ciri persamaan dalam pengurusan dan kepimpinan di sekolah-sekolah cemerlang perlu diterokai dengan lebih lanjut dan dibahaskan sama ada wujud hubungan dengan pencapaian

murid. Dapatan ini diperlukan supaya organisasi sekolah dapat melihat dari sudut perancangan strategik untuk peningkatan pencapaian murid.

2.2.5 Dimensi Pencapaian Murid Kajian

Berdasarkan tujuan kajian, konsep dan tinjauan literatur yang berkaitan dengan pencapaian murid, maka ditentukan dimensi pemboleh ubah bersandar kajian ini ialah pencapaian murid. Pencapaian murid kajian ini merujuk kepada prestasi kemenjadian murid dalam bidang akademik, kokurikulum dan sahsiah. Dimensi ini adalah berasaskan penilaian kemenjadian murid dalam instrumen SKPMg2 yang dibangunkan oleh JNJK, KPM. Instrumen ini diguna meluas oleh pihak KPM, PPD dan sekolah untuk menilai kualiti pencapaian di sekolah (Juliana, 2021). Berikut ialah penelitian bagi setiap aspek dalam pemboleh ubah pencapaian murid.

i. Pencapaian Akademik

Pencapaian akademik murid merupakan alat pengukur kecemerlangan dan kejayaan sesebuah organisasi sekolah (Norashikin et al., 2015; Zaaim et al., 2019). Semua murid tingkatan lima kerajaan Malaysia akan menduduki SPM pada penghujung tahun sekolah menengah. SPM adalah satu-satunya peperiksaan awam yang mempunyai standard kebangsaan untuk menilai murid tingkatan lima di sekolah menengah kerajaan. Sekolah tersebut termasuklah Sekolah Menengah Kebangsaan, Sekolah Seni, Sekolah Menengah Agama, Sekolah Menengah Berasrama Penuh dan Sekolah Teknik. Peperiksaan SPM ditadbirkan secara berpusat oleh KPM. Oleh itu, keputusan murid dalam peperiksaan SPM mempunyai kesahihan tinggi dan boleh dipercayai untuk menilai pencapaian akademik murid sekolah menengah dalam kajian ini.

Pencapaian murid dalam SPM sesebuah sekolah dipaparkan dalam dua bentuk iaitu gred purata sekolah dan juga peratus calon layak sijil (KPM, 2020). Kajian ini menggunakan peratus calon layak sijil SPM sebagai indikator untuk menilai pencapaian murid di sesebuah sekolah. Persijilan SPM adalah penting kerana ia merupakan syarat utama untuk melanjutkan pelajaran ke institusi pengajian tinggi, mendapatkan biasiswa dan memohon kerja terutamanya jawatan perkhidmatan awam. Calon dikatakan layak sijil SPM atau lulus SPM jika menduduki peperiksaan untuk enam mata pelajaran teras dan sekurang-kurangnya lulus dalam mata pelajaran Bahasa Melayu dan Sejarah.

ii. Pencapaian Kokurikulum

Berdasarkan definisi dalam Warta Kerajaan bertarikh 31 Disember 1997, Jilid. 41, No. 26, Tambahan No.94, Perundangan A.P.U. (A) 531, Akta Pendidikan 1996, Peraturan-Peraturan Kokurikulum Kebangsaan, kokurikulum ialah "apa-apa kegiatan yang dirancang lanjutan daripada proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah yang memberikan murid peluang untuk menambah, mengukuh dan mengamalkan pengetahuan, kemahiran dan nilai yang dipelajari di bilik darjah". Ini bermakna kokurikulum adalah tidak terasing daripada kurikulum tetapi aktiviti kesinambungan dan pengukuhan bagi proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Penyertaan murid dalam kegiatan kokurikulum merupakan pelengkap kepada sistem pendidikan yang seimbang (Husain et al., 2017) dan perkembangan tubuh badan, rohani dan emosi murid (Baba & Mohamed, 2016). Kegiatan kokurikulum termasuklah penyertaan dalam sukan dan permainan, persatuan dan kelab serta pasukan beruniform.

Menurut Garis Panduan Pentaksiran Aktiviti Jasmani, Sukan Dan Kokurikulum Sekolah Menengah tahun 2019, setiap murid wajib menyertai kokurikulum dan pentaksiran

pencapaian kokurikulum dilakukan sepanjang tahun. Pencapaian kokurikulum sekolah adalah dalam bentuk gred purata sekolah dan peratus gred purata sekolah dalam bidang kelab/persatuan, badan beruniform dan sukan/permainan.

Bidang kokurikulum perlu dititikberatkan oleh organisasi sekolah memandangkan kepentingannya dalam membentuk keperibadian yang seimbang dan pencapaiannya turut menentukan masa depan murid. Kajian Carbonaro dan Maloney (2019) telah membuktikan penyertaan murid dalam aktiviti kokurikulum mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap pencapaian akademik murid. Namun begitu, pencapaian kokurikulum berdasarkan kajian Husain et al. (2017) hanya pada tahap sederhana iaitu 50.4 peratus untuk murid sekolah menengah. Baba dan Mohamed (2016) dalam kajian kes telah menghujahkan antara masalah yang timbul dalam pengurusan kokurikulum di sekolah adalah dari aspek perancangan. Oleh itu, kajian ini telah memasukkan pencapaian kokurikulum murid sebagai salah satu dimensi dalam pemboleh ubah pencapaian murid dan melihat hubungannya dengan perancangan strategik sekolah.

Indikator bagi pencapaian kokurikulum untuk kajian ini ialah peratus gred purata sekolah kelab/persatuan, badan beruniform dan sukan/permainan. Guru penasihat kokurikulum mentaksir dan melaporkan pencapaian murid dari aspek penglibatan dalam jawatan, pertandingan, komitmen, khidmat dan sumbangan; kehadiran; dan prestasi pertandingan pada peringkat sekolah, daerah, bahagian, negeri, kebangsaan dan antarabangsa. Seterusnya, data tersebut diisi dalam Sistem Pengisian Data Pentaksiran Aktiviti Jasmani Sukan dan Kokurikulum atas talian dan gred purata sekolah serta peratus gred purata sekolah bagi pencapaian murid untuk setiap bidang dalam kokurikulum akan didapati.

iii. Pencapaian Sahsiah

Sekolah bukan sahaja berfungsi untuk menyampaikan ilmu pengetahuan dan kemahiran tertentu kepada murid, tetapi juga berperanan melahirkan individu yang mencapai kesejahteraan diri dan keharmonian masyarakat dan negara (Hj. Ismail, 2015). Justeru itu, sekolah menjadi pelantar bagi memupuk dan membentuk sahsiah baik murid seperti bersatu padu, bertoleransi, berdisiplin dan bertanggungjawab. Penerapan nilai murni untuk mengembangkan modal insan yang berkualiti perlu dilakukan seawal pada peringkat sekolah rendah (Said et al., 2020).

Namun begitu, masalah disiplin dan salah laku murid semakin membimbangkan (Mat, 2018; Sidi et al., 2021). Faktor yang mempengaruhi dan mendorong perubahan sahsiah seseorang individu melalui tinjauan Mat (2018) ialah baka dan persekitaran. Walau bagaimanapun, sahsiah murid dapat dibangunkan dengan bantuan sekolah melalui pelbagai program di sekolah. Kajian Mat (2018) menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang kuat antara pelaksanaan Modul Sahsiah Unggul Murid dengan pembangunan sahsiah di sekolah menengah agama. Sidi et al. (2021) pula mendapati pendekatan Abu Talib al-Makki boleh membantu dalam menangani masalah disiplin dan salah laku murid. Selain itu, pembangunan penerapan nilai dalam pendidikan abad ke-21 pula mempunyai pengaruh positif yang kuat terhadap pembentukan sahsiah murid Sekolah Kurang Murid di luar bandar di Sabah. Kajian-kajian lepas ini telah menerangkan secara tidak langsung, organisasi sekolah mempunyai pengaruh terhadap pembangunan dan pembentukan sahsiah murid. Oleh itu, pihak sekolah perlu mempunyai perancangan jangka panjang yang teratur untuk mengatasi masalah disiplin murid supaya tidak terjadi masalah sosial masyarakat yang lebih besar.

Indikator bagi aspek sahsiah kajian ini adalah merujuk kepada kehadiran murid. Data yang diperlukan untuk kehadiran murid ialah purata peratus kehadiran murid ke sekolah yang termasuk kelas atas talian dalam proses pengajaran dan pembelajaran di rumah sepanjang penutupan sekolah akibat penularan pandemik COVID-19.

Untuk kajian ini, peratus murid sekolah yang melakukan amalan baik dan kes salah laku tidak diambil kira seperti yang terdapat dalam instrumen SKPMg2. Data-data ini merupakan amalan baik dan masalah disiplin murid yang berlaku di sekolah. Oleh sebab ketidakhadiran murid ke sekolah secara bersemuka dalam tempoh penutupan sekolah pada tahun 2020 akibat pandemik COVID-19 telah menyebabkan kedua-dua data ini kurang melambangkan sahsiah murid yang menyeluruh. Maka dengan nasihat daripada Penolong Pengarah Sektor Pembangunan Sahsiah Murid Pejabat Pendidikan Negeri Sarawak, indikator untuk kedua-dua aspek ini telah digugurkan dalam kajian ini.

2.3 Perancangan Strategik

2.3.1 Definisi dan Konsep Perancangan Strategik

Bahagian ini menerangkan definisi dan konsep perancangan strategik dengan lebih terperinci daripada perkataan perancangan, strategi dan perancangan strategik.

i. Perancangan

Perancangan ialah titik permulaan untuk menjayakan suatu urusan. Ahli falsafah Yunani, Aristotle (384-322 B.C.) menyatakan bahawa suatu kerja boleh dianggap selesai separuh jika ada permulaan yang baik. Selaras dengan Kriemadis dan Theakou (2007) yang menyatakan perancangan merupakan satu persediaan bijak sebelum bertindak.

Dunia yang semakin mencabar dan tidak dijangka memerlukan perancangan untuk meramal masa depan, bukan hanya membiarkannya berlaku begitu sahaja (Katsioloudes & Abouhanian, 2017). Ini bermakna, dalam ketidakpastian dunia, perancangan mungkin tidak berupaya menyelesaikan masalah tetapi sekurang-kurangnya membantu perancang meramal apa akan berlaku dan mencari unsur kawalan yang mungkin terlepas pandang. Menurut mereka, perancangan perlu diikuti dengan pelaksanaan. Selaras dengan Ackoff, (1970), yang menjelaskan bahawa perancangan adalah pembentukan satu set keputusan sebelum tindakan, tanpa tindakan awal, masa depan yang diingini tidak mungkin berlaku, dan dengan tindakan yang tepat, kebarangkalian untuk mencapai keinginan itu akan meningkat.

Perancangan merangkumi penetapan objektif dan memerlukan strategi untuk pencapaiannya. Menurut Copan dalam G. Boyne (2010) yang menjelaskan perancangan ialah usaha peningkatan prestasi dengan meramal perubahan dalaman dan luaran organisasi, menetapkan objektif dan membangunkan strategi untuk mencapai objektif tersebut. Begitu juga dengan Alosani et al. (2019) yang menerangkan perancangan ialah proses merumuskan tujuan dan objektif organisasi dan menentukan cara untuk menunaikannya dalam jangka waktu tertentu. Selari dengan pandangan Tapinos et al. (2005) dan Umar et al. (2020) yang menyatakan perancangan merupakan satu siri proses untuk membangunkan pelbagai strategi ke arah hala tuju organisasi.

Manakala Ishumi (1984) dalam Lingam et al. (2014) menarifkan perancangan dalam pendidikan adalah proses penyediaan keputusan untuk tindakan pada masa depan, membuat keputusan yang tepat dengan mempertimbangkan dasar semasa bagi meningkatkan peluang pendidikan yang bersepadu dan adil. Selaras dengan pernyataan yang menerangkan

perancangan merupakan proses reka bentuk untuk membangunkan model dan templat yang membimbing tindakan masa depan untuk mencapai matlamat (Beach & Lindahl, 2015).

ii. Strategi

Strategi pada awalnya muncul dalam hal ketenteraan. Perkataan strategi berasal dari bahasa Greek “strategos” yang bermakna kepakaran jeneral tentera (Candy & Gordon, 2011). Konsep strategi telah digunakan meluas dalam peperangan sejak 500 tahun Sebelum Masihi (Bracker, 1980). Jeneral Cina zaman klasik yang bernama Sun Tzu telah menerangkan strategik peperangan dalam karyanya “ The Art Of War” dengan kegunaan pelbagai sumber seperti air, angin, api dan tanah untuk menyerang musuh. Sun Tzu menggunakan perancangan jangka masa panjang untuk mengalahkan musuh (Sulistiyo, 2009). Tentera yang memanfaatkan strategi sejak era penakluk kuno dan jeneral Rom, strategi ketenteraan yang lebih moden muncul dengan Perang Saudara Amerika pada tahun 1860-an (Umar et al., 2020). Strategi dalam ketenteraan boleh dikatakan tindakan reaktif dan proaktif ketua untuk memastikan tenteranya sentiasa berada dalam kedudukan yang lebih baik daripada musuh.

Strategi telah diberikan beberapa pengertian yang berbeza bergantung kepada tafsiran para sarjana. Bagi organisasi yang berasaskan keuntungan, Henry Mintzberg (1987) telah menyatakan strategi dalam 5*Ps* iaitu (i) strategi sebagai Rancangan (*Strategy as Plan*) yang disengajakan sebelum tindakan diambil; (ii) strategi sebagai Taktik (Strategi as Ploy) iaitu teknik terbaik untuk mengalahkan pesaing; (iii) strategi sebagai Corak (*strategi as Pattern*) iaitu set tingkah laku konsisten yang membawa kepada kejayaan ; (iv) strategi sebagai Kedudukan (*Strategy as Position*) iaitu mencari tempat yang paling menguntungkan dalam

persekitaran luaran; dan (v) strategi sebagai perspekstif (*Strategy as Perspective*) iaitu pemikiran koletif yang dikongsi dengan ahli sesebuah organisasi melalui tindakan.

Strategi dalam dunia perniagaan selalu dikaitkan dengan persaingan. Strategi menekankan konsep pembezaan antara pesaing iaitu (i) pelanggan bijak membezakan organisasi dari yang lain; (ii) organisasi ditambah nilai apabila menetapkan aktiviti yang berbeza dari pesaing (Porter, 1996). Pembezaan ini merupakan kekuatan organisasi dan daya tarikan yang dihargai oleh pelanggan.

Strategi dapat memberi arahan dan panduan untuk organisasi bergerak ke masa depan dengan memastikan daya hidup dan kemampuannya yang berterusan untuk menambah nilai organisasi (Pasha et al., 2015). Strategi bukan sahaja memberikan arahan dan panduan tentang apa yang harus buat tetapi juga perkara yang tidak sepatutnya dilakukan. Strategi yang salah membawa gangguan dan pembaziran sumber, namun yang paling teruk akan mendatangkan kesan jangka panjang di luar jangkaan dan membahayakan kedudukan organisasi (Thompson et al., 2015).

Seterusnya, Thompson et al. (2015) menyatakan konsep utama strategi di sesebuah organisasi adalah tindakan yang diambil oleh pengurusnya untuk mengungguli pesaing syarikat lain dan mencapai keuntungan yang terbaik. Ini bermakna strategi tersebut perlu berdaya tahan dan berdaya saing dengan pesaing lain. La Piana (2018) menyatakan strategi ialah tindakan untuk mencapai misi dengan menggunakan kelebihan daya saing sesebuah organisasi. Begitu juga Kabeyi (2019) yang menyatakan strategi adalah mengenai daya saing dan daya tahan organisasi di pasaran persaingan melalui produk, perkhidmatan dan program yang ditawarkan.

Organisasi yang tidak berasaskan keuntungan juga memerlukan strategi untuk menyatupadukan organisasi untuk mencapai matlamat. Menurut pakar pengurusan, strategi ialah model yang menghubungkan kepentingan matlamat organisasi, prinsip tindakan dan taktikal yang menjadi entiti bersepadu dalam pelan atau pola tindakan yang mendorong organisasi ke arah matlamatnya (Crainer & Dearlove, 2014). Strategi telah menjadi alat penyatuan organisasi yang memastikan seluruh organisasi bergerak dalam laluan dan arah yang sama.

Strategi yang dirancangkan perlu berdasarkan keupayaan sesebuah organisasi. Katsioloudes dan Abouhanian (2017) menyatakan strategi adalah kaedah pencapaian dalam pelaksanaan suatu projek melalui tindakan terancang yang sesuai dengan kemampuan dalaman dan persekitaran luaran. Memandangkan strategi dapat membantu organisasi menjayakan perkara yang dianggap penting, maka strategi tersebut perlulah diterima dan mampu dijalankan dalam realiti. Selaras dengan pendapat Thompson et al. (2015) yang menyatakan strategi yang baik mesti sesuai dengan situasi syarikat. Untuk memenuhi syarat sebagai pemenang, strategi harus dipadankan dengan keadaan industri dan persaingan, peluang terbaik organisasi, dan aspek lain yang berkaitan dengan persekitaran perniagaan di mana syarikat beroperasi.

Mengikut Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009), strategi ialah cara yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai matlamatnya, menentukan kekuatan dan kelemahan persekitaran dalaman serta peluang dan ancaman persekitaran luaran. Dalam konteks pengurusan sekolah, strategi mengacu pada tindakan yang akan diambil oleh para pentadbir untuk memenuhi keperluan sekolah.

iii. Perancangan Strategik

Perancangan strategik mempunyai beberapa definisi mengikut perspektif penyelidik yang berbeza.

Bryson (2011) mendefinisikan perancangan strategik sebagai usaha berdisiplin untuk membuat keputusan dan tindakan asas yang menentukan jenis organisasi, apa yang organisasi lakukan, dan mengapa ia melakukannya. Menurut Ferlie and Ongaro dalam Bryson et al.(2018), definisi Bryson terhadap perancangan strategik telah diamalkan secara meluas oleh para pentadbir di sektor awam di seluruh dunia. Sektor awam menerima pakai perancangan strategik kerana mempercayai perancangan strategik dapat membantu organisasi memutuskan apa yang harus dilakukan, mengapa dan bagaimana lakukan (Bryson et al., 2009). Perancangan strategik dipercayai sebagai adalah alat yang boleh meningkatkan pencapaian organisasi mereka (Bryson, 2011; Thompson et al., 2015) dan dapat memberikan hala tuju yang jelas serta menggariskan matlamat yang boleh diukur (Aldhaheri et al., 2020). Seterusnya, Bryson et al. (2018) telah menyatakan perancangan strategik adalah gabungan daripada pelbagai konsep, prosedur, alat dan praktik untuk menghasilkan strategi yang berkesan.

Perancangan strategik merupakan satu siri proses yang sistematik dalam pembangunan strategi untuk mencapai matlamat. C. Hill et al. (2014) mendefinisikan perancangan strategik sebagai proses yang menentukan misi, visi, dan tujuan utama organisasi; menganalisis persekitaran luaran dan dalaman organisasi; memilih strategi yang menyelaraskan atau menyesuaikan kekuatan dan kelemahan organisasi. Ia melibatkan tindakan kawalan yang memandu pelaksanaan strategi. Selaras dengan Pasha et al. (2015) yang menyatakan perancangan strategik formal adalah pembentukan strategik yang rasional dan komprehensif

melalui proses sistematik dan langkah-langkah tertentu seperti penilaian luaran dan dalaman, penetapan matlamat, analisis, penilaian dan perancangan tindakan untuk memastikan daya kecergasan dan keberkesanan organisasi jangka panjang.

Wolf dan Floyd (2017) menyatakan kebanyakan definisi perancangan strategik oleh sarjana mempunyai persamaan dengan menekankan pada pendekatan yang sistematik dan berperingkat kepada pembangunan strategi. Namun bagi mereka, perancangan strategik sebagai proses berkala dan berstruktur untuk penggubalan, pelaksanaan dan kawalan strategi. Tujuan perancangan strategik adalah untuk mencapai hala tuju strategik organisasi dalam tempoh tertentu di samping menyelaraskan keputusan yang disengajakan. Oleh itu, pelbagai aktiviti berbeza direka untuk memenuhi tujuan ini seperti semakan strategi, mesyuarat dan penjanaan pelan strategik.

Di samping itu, perancangan strategik merupakan jangkaan awal organisasi untuk berdepan dengan cabaran persekitaran yang masa depan. Menurut Leon-Soriano et al. (2010), perancangan strategik merupakan amalan pengurusan korporat yang mana satu siri proses dilakukan untuk menentukan strategi yang menyumbang kepada pencapaian misi organisasi. Menurut mereka perancangan strategik membolehkan organisasi menjangka berkebolehan memberi tindakan terhadap perubahan persekitaran yang dinamik. Jangkaan ini adalah berisiko dan perlu diputuskan dan dilaksanakan dengan sistematik. Begitu juga dengan pendapat Kurniawijaya et al. (2019) yang menyatakan perancangan strategik ialah proses berterusan dengan menggunakan pengetahuan jangkaan untuk membuat keputusan yang berisiko, mengatur usaha secara sistematik bagi melaksanakan keputusan tersebut dan menilai hasilnya melalui maklum balas yang teratur.

Selain itu, perancangan strategik juga berkaitan dengan pengurusan masalah dan menekankan analisis persekitaran. Berry dan Wedhsler (1995).menyatakan perancangan strategik ialah proses menguruskan organisasi dan hala tuju masa depan yang berkait rapat dengan persekitaran dan permintaan pihak berkepentingan luaran. Proses tersebut melibatkan penggubalan strategi, analisis persekitaran, mengenal pasti pihak berkepentingan, pelaksanaan strategi, dan pengurusan masalah Selaras dengan pernyataan bahawa perancangan strategik adalah memberi tumpuan kepada isu kritikal organisasi, dan mengambil tindakan untuk selesaikan (Poister & Streib, 1999). Begitu juga pandangan Wanjiku et al. (2018) yang menyatakan bahawa perancangan strategik adalah proses yang memerlukan analisis situasional yang rumit untuk memahami keadaan organisasi semasa dan ke mana organisasi itu harus berada pada masa depan diikuti dengan perumusan strategi, pelaksanaan dan penilaian berkala.

Di samping itu, perancangan strategik ialah proses membuat keputusan untuk membimbing aktiviti utama organisasi dengan penggunaan sumber yang ada. Menurut Ilic, (2013) perancangan strategik termasuklah penentuan matlamat terpenting dalam sesebuah organisasi dan menggerakkan semua sumber organisasi bagi merealisasikan strategi. Chang (2008) menyatakan bahawa sesebuah organisasi tidak mudah merancang dan melaksanakan semua program yang dihendaki tetapi perlu memilih secara bijak melalui proses persepakatan dalam membuat keputusan. Berdasarkan pandangan beliau, pencurahan sumber yang banyak tidak menjanjikan penghasilan yang terbaik. Oleh itu, perancangan strategik yang baik adalah tidak lari dari kebijaksanaan pengurus dalam pengurusan strategik, penggunaan sumber dan pembuatan keputusan.

Manakala dalam organisasi sekolah, perancangan strategik ditakrifkan sebagai satu model yang membolehkan pentadbir mendokumentasikan strategi yang memberi gambaran sekolah sekarang, mengenal pasti hala tuju yang harus dilaluinya, dan menggariskan arah strategik untuk masa depan (Davies & Ellison, 1998). Menurut mereka, sekolah masing-masing perlu menentukan matlamat pencapaian kurikulum dan aspek pencapaian lain dengan jelas dan merealisasikannya. Proses perancangan strategik yang digariskan merangkumi analisis strategi, pemilihan strategi dan pelaksanaan strategi supaya matlamat menjadi kenyataan. Perancangan strategik perlu memadankan kegiatan sekolah dengan situasi persekitaran sekolah semasa, di samping menggunakan sumber yang ada untuk mencapai matlamat yang relevan (Davies & Ellison, 2005).

Menurut Bell (2004), perancangan strategik sekolah menjadi satu-satunya pendekatan yang sah untuk sekolah dalam menyediakan masa depan mereka. Organisasi sekolah perlu mengetahui keadaan persekitaran sekarang dan membuat ramalan untuk masa yang akan datang. Perancangan yang berasaskan strategi perlu ada matlamat yang jelas, holistik dan mempunyai tempoh masa yang panjang. Selain itu, beliau menyatakan data murid adalah penting untuk menetapkan sasaran bagi menambahbaikkan prestasi sekolah. Kejayaan dan kegagalan perancangan ditentukan melalui pencapaian sasaran prestasi yang telah ditetapkan.

Kesimpulannya, melalui tinjauan definisi perancangan strategik, penyelidik mendapati perancangan strategik ialah satu proses sistematik yang berterusan untuk mencapai matlamat organisasi dalam tempoh yang ditetapkan. Dalam pada itu, organisasi perlu mempunyai visi dan misi yang jelas, menganalisis keadaan semasa, mengenal pasti isu, meramal prestasi yang hendak dicapai, membangunkan pelan strategik yang jelas, melaksanakan strategi

dengan sumber yang ada dan akhirnya membuat pengawalan dan penambahbaikan yang berterusan.

2.3.1.1 Perbezaan Perancangan Strategik dengan Perancangan Jangkaan

Menurut Don et al. (2007), perancangan jangkaan ialah proses menghasilkan rancangan bagi menentukan hasilan yang ingin dicapai dalam jangka masa yang ditetapkan. Dalam perancangan jangkaan, matlamat dan hasil yang telah ditetapkan tidak akan diubah sepanjang tempoh jangka masa tersebut, tetapi hanya akan ditambah, dikurangkan, atau diperhalusi dalam perancangan jangka masa baharu yang akan datang. Jangka masa panjang merujuk kepada perancangan jangka panjang yang bersifat umum, seperti pembinaan strategi organisasi untuk tempoh lebih daripada lima tahun. Jangka masa pertengahan pula merujuk kepada perancangan yang lebih terperinci bagi tujuan pelaksanaan dan penyelarasan fungsi organisasi dalam jangka masa lima tahun atau kurang. Manakala perancangan jangka pendek merujuk kepada arahan, tindakan dan proses penyelarasan untuk memandu organisasi menghadapi masa depan dalam tempoh kurang daripada lima tahun.

Sementara itu, perancangan strategik adalah proses perancangan yang melibatkan analisis persekitaran untuk mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Ia juga melibatkan penetapan matlamat, strategi, dan taktik bagi mencapai matlamat organisasi dalam jangka masa yang ditetapkan. Perancangan strategik biasanya meliputi jangka masa tiga hingga lima tahun, dan ia merupakan satu strategi yang melibatkan keputusan strategik yang signifikan untuk pemilihan strategi yang paling sesuai bagi organisasi mencapai matlamat jangka panjang

Perbezaan antara perancangan strategik dengan perancangan jangkaan adalah seperti jadual 2.1 berikut.

Jadual 2.1: Perbezaan antara Perancangan Strategik dengan Perancangan Jangkaan

Bil	Perancangan Strategik	Perancangan Jangkaan
1	Mempunyai jangka masa 3-5 tahun	Mempunyai 3 jenis jangkaan masa iaitu jangka panjang yang lebih daripada 5 tahun, jangka pertengahan 5 atau kurang daripada 5 tahun dan jangkaan pendek yang kurang daripada 1 tahun
2	Lebih menumpukan pemilihan strategi yang paling sesuai melalui keputusan signifikan untuk mencapai matlamat	lebih menumpukan kepada matlamat jangka panjang organisasi melalui aktiviti organisasi
3	Perancangan boleh diubahsuai dan ditambahbaik sepanjang tempoh pelaksanaan.	Perancangan tidak akan berubah sehingga tamat tempoh.

2.3.1.2 Jenis Perancangan Strategik

McNamara (2003) telah membincang lima jenis perancangan strategik yang biasa diamalkan oleh suatu organisasi. Antaranya ialah:

i. Perancangan Strategik Asas

Perancangan strategik asas ialah perancangan yang digubal oleh pengurus tertinggi di organisasi kecil atau organisasi yang belum ada perancangan strategik sebelumnya. Proses perancangan strategik asas melibatkan (i) penentuan misi organisasi; (ii) pemilihan matlamat untuk memenuhi misi organisasi; (iii) penentuan strategi yang boleh mencapai setiap matlamat; (iv) membuat perancangan pelaksanaan yang khusus termasuk objektif dan tindakan yang jelas untuk setiap strategi; dan (v) membuat pemantauan dan penyelarasan rancangan dengan menggunakan maklum balas sebagai penanda aras kejayaan.

ii. Perancangan Strategik Berasaskan Isu

Perancangan strategik berasaskan isu adalah perancangan yang bertujuan menyelesaikan isu kritikal semasa organisasi. Perancangan ini merangkumi proses (i) menilai kedudukan semasa melalui analisis SWOT; (ii) menentukan isu utama; (iii) merancang program atau

strategi mengatasi isu tersebut; (iv) merancang atau mengemas kini visi, misi dan nilai organisasi; (v) membuat pelan tindakan; (vi) menyenaraikan isu, matlamat strategi, visi, misi, analisis SWOT yang terbaharu dalam pelan strategik; (vii) membuat rancangan operasi tahunan; (viii) mengenal pasti peruntukan tahunan; (ix) melaksanakan operasi tahunan; (x) menjalankan pemantauan dan penilaian serta mengemaskinikan pelan strategik.

iii. Perancangan Strategik Berasaskan Penyejajaran

Perancangan strategik berasaskan penyejajaran bertujuan untuk memastikan kesemua strategi yang dilaksanakan adalah selaras dengan misi, visi dan matlamat organisasi. Langkah penyemakan semula dilakukan untuk semua strategi tersebut. Penyejajaran diambil bagi strategi yang tidak sehaluan dengan misi, visi dan matlamat organisasi. Perancangan ini dilakukan apabila organisasi mengesan sebahagian besar pelaksanaan strategi kurang berimpak. Langkah keseluruhan bagi jenis perancangan ini merangkumi (i) Menggariskan misi, program, sumber, dan sokongan organisasi oleh perancang; (ii) Kenal pasti bahagian mana yang berkesan dan bahagian mana yang perlu membuat perubahan; (iii) Kenal pasti bagaimana penyesuaian ini harus dibuat; (iv) Sertakan penyesuaian sebagai satu strategi dalam perancangan strategik.

iv. Perancangan Senario

Perancangan senario umumnya diguna bersama perancangan yang lain untuk menghadapi perubahan organisasi yang paling mungkin berlaku pada masa depan. Perancangan ini merupakan satu ramalan dengan persediaan strategi awal untuk menghadapi perubahan tersebut. Perancangan senario ini mungkin digunakan bersama jenis perancangan yang lain untuk mengenal pasti isu dan tujuan strategik. Proses dalam perancangan ini ialah (i) Pilih beberapa perubahan yang mungkin berlaku dan akan mempengaruhi organisasi; (ii)

bincangkan tiga senario organisasi masa depan yang berbeza (termasuk kes terbaik, kes terburuk, dan kes munasabah) yang mungkin timbul dengan organisasi sebagai hasil dari setiap perubahan; (iii) Cadangkan strategi yang berpotensi dalam setiap organisasi daripada tiga senario untuk bertindak balas terhadap setiap perubahan; (iv) Perancang mengesan perlu ada strategi untuk bertindak balas terhadap kemungkinan perubahan luaran; (v) Pilih perubahan luaran yang paling mungkin berlaku.

v. Perancangan Organik

Perancangan organik bukan berfungsi untuk mengatasi masalah tetapi menekankan proses dalam mengatur masalah. Perancangan ini adalah proses berterusan melalui perbincangan bersama untuk membuat keputusan. Langkah umum merangkumi (i) Menjelaskan dan nilai budaya organisasi; (ii) Menyatakan visi kumpulan untuk organisasi; (iii) Berdialog secara berterusan tentang apa proses diperlukan untuk mencapai visi dan apa yang akan dilakukan; (iv) Sentiasa memperingatkan diri dan orang lain bahawa jenis perancangan organik ini tidak akan selesai; (v) Perlu kesabaran; (vi) Fokus pada pembelajaran dan kurangkan penggunaan kaedah; (vii) Merenungkan cara organisasi untuk menggambarkan perancangan strategik kepada pihak berkepentingan.

Kesimpulannya, jenis-jenis perancangan strategik yang dibincangkan di atas mempunyai fungsi dan kegunaan masing-masing. Menurut McNamara (2003) sesebuah organisasi boleh memilih atau mengintegrasikan jenis perancangan mengikut keperluan masing-masing. Sebagai contoh, perancangan berasaskan isu membantu organisasi membentuk strategi secara sistematik dan perancangan senario digunakan bersama untuk mengenal pasti isu utama secara kreatif.

Jenis perancangan strategik yang dibincangkan oleh McNamara (2003) memberi pengetahuan kepada pentadbir sekolah dalam pemilihan jenis perancangan strategik yang sesuai mengikut keperluan sekolah. Contohnya, sekolah yang belum ada perancangan strategik adalah sesuai memilih perancangan strategik asas. Perancangan strategik penyejajaran dilakukan apabila mendapati kebanyakan strategi adalah kurang berfungsi. Manakala, pendekatan perancangan senario pula diambil untuk membuat keputusan yang lebih strategik bagi menghadapi perubahan yang mungkin berlaku.

Melalui tinjauan penyelidik, populasi kajian lebih cenderung menggunakan perancangan strategik berasaskan isu untuk menyelesaikan isu kritikal yang mengganggu kecemerlangan pencapaian murid. Analisis SWOT dimanfaatkan untuk menilai kedudukan semasa organisasi. Kemudian isu utama dikenal pasti dan strategi dirancang untuk mengatasi isu tersebut. Selain itu, visi, misi dan nilai organisasi akan dikemaskini. Biasanya pihak sekolah akan membuat pelan tindakan dan pelan operasi yang teliti untuk pelaksanaan strategi yang dirancang.

2.3.1.3 Kepentingan Perancangan Strategik

Perancangan strategik memainkan peranan penting dalam pembangunan strategik yang meliputi cara organisasi mengenal pasti masalah kritikal, menentukan objektif, membuat analisis alternatif, dan memilih strategi (Armstrong, 1982; Hopkins & Hopkins, 1997). Organisasi yang mempunyai perancangan strategik mendapat pelbagai manfaat daripada yang tidak ada (Bryson, 2011; Pindur, 1992). Perancangan strategik dapat membantu warga organisasi berfikir strategik, memberi hala tuju masa depan, membuat keputusan yang koheren, memaksimumkan budi bicara yang terkawal, mengatasi isu kritikal, mempertingkatkan pencapaian, berupaya menghadapi persekitaran yang selalu berubah,

mengintegrasikan unit dan jabatan dalam organisasi dengan komunikasi yang berkesan dan akhirnya dapat membina kerja berpasukan (Bryson, 1988).

Menurut Pindur (1992), perancangan strategik dapat meningkatkan prestasi dan mencapai objektif yang penting; menyatukan organisasi melalui kata sepakat dan kerja sepasukan; membangunkan visi yang melangkau perubahan kepimpinan dan mengelakkan tercetus krisis; lebih bersedia merebut peluang; memberi maklumat dan gambaran baru bagi isu lama; dan menentukan keberkesanan penggunaan sumber yang diperuntukkan. Bagi beliau, perancangan strategi tidak semestinya menghapuskan risiko dan membuat ramalan masa depan dengan tepat. Namun begitu, perancangan strategik dapat mengurangkan keterukan kesan bagi perkara di luar jangkaan dan membuat persediaan untuk menghadapi kecemasan.

Berdasarkan Al-Shaikh (2001) dan Posch dan Garaus (2020) pula, perancangan strategik berperanan dalam meningkatkan inovasi, motivasi, meningkatkan komunikasi dalaman, merangsang idea baru, menjana maklumat, menilai persekitaran organisasi dan memastikan pertimbangan menyeluruh terhadap semua pilihan yang sesuai. Namun demikian, organisasi akan kehilangan manfaat perancangan strategik yang menanti mereka jika tidak mempraktikkan perancangan strategik.

Cheng (2020) menyatakan proses menyeluruh dalam perancangan strategik yang melibatkan penyelarasan tujuan dengan visi; menilai komponen persekitaran dalaman dan luaran organisasi; menganalisis maklumat dan data yang terkumpul; merumus dan memantau perancangan adalah penting untuk mengatasi cabaran dan kesan persekitaran luaran. Melalui proses perancangan, pemimpin sekolah dan guru dapat menjelaskan hala tuju dan tujuan organisasi; mengenal pasti isu mengikut keutamaan; menyelaras dan menyusun semula strategi sekolah; menghadapi persekitaran yang semakin bergolak. Perancangan

strategik dapat membantu sekolah bertahan dengan perubahan persekitaran ekoran penukaran dasar kerajaan dan pengaruh pasaran (Cheng, 2011). Pemahaman yang lebih tepat mengenai persekitaran organisasi dalaman dan luaran sekolah dalam perancangan strategik juga membantu para pemimpin dalam penyelarasan tugas pengurusan yang berbeza untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan mencapai objektif sekolah.

Maleka (2014) telah menyenaraikan kepentingan serta keterbatasan perancangan strategik. Kepentingan perancangan strategik bagi sesebuah organisasi termasuklah dapat menentukan visi, misi dan matlamat masa depan organisasi, mengenal pasti strategi yang sesuai untuk mencapai matlamat, meningkatkan kesedaran terhadap persekitaran luaran dan dalaman, dan mengenal pasti dengan jelas kelebihan daya saing, meningkatkan komitmen pengurus untuk mencapai objektif organisasi, meningkatkan koordinasi aktiviti dan peruntukan sumber organisasi yang lebih cekap, komunikasi yang lebih baik antara pengurus dari pelbagai peringkat dan bidang fungsi, mengurangkan risiko perubahan dengan memberitahu pekerja mengenai perubahan dan akibatnya, memperkukuhkan prestasi syarikat, organisasi lebih berjaya daripada organisasi yang tidak menggunakan perancangan strategik, dan organisasi menjadi lebih proaktif daripada reaktif. Manakala keterbatasan perancangan strategik melibatkan kos yang tinggi dengan proses yang rumit dan kejayaannya tidak terjamin.

Dalam pada itu, Fullan (2007) dalam bukunya yang bertajuk “The New Meaning of Educational Change” telah memberi pelbagai contoh penggunaan strategi untuk pembaharuan dan pembangunan sekolah dalam pelbagai peringkat pendidikan bagi menghadapi perubahan persekitaran serta menambahbaikkan pencapaian. Selain itu, perancangan strategik yang tepat dapat membantu sesebuah sekolah berfungsi dengan lebih

baik dan mengurangkan masalah seperti kadar kegagalan, kadar keciciran, masalah disiplin, kadar lulus akademik, ketidakhadiran pelajar dan guru (Stein & Wolhuter, 2010).

Seterusnya, Wyk dan Moeng (2014) menyatakan bahawa perancangan strategik boleh digunakan sebagai mekanisme utama untuk organisasi sekolah bertanggungjawab terhadap prestasi keseluruhan mereka. Perancangan ini memastikan bahawa pelajar mendapat pendidikan berkualiti dari segi pembangunan holistik dan pencapaian akademik.

Melalui penelitian pelbagai kepentingan perancangan strategik terhadap organisasi, boleh dirumuskan bahawa perancangan strategik merupakan alat dan proses yang penting untuk organisasi mencapai matlamat. Oleh itu, organisasi sekolah yang menghadapi pelbagai cabaran dalam peningkatan pencapaian patut memanfaatkan perancangan strategik sebagai titik tolak yang asas untuk menggerakkan organisasi merealisasikan visi dan misi dengan berkesan.

2.3.2 Perancangan Strategik dalam Organisasi

Perancangan strategik adalah sebahagian tugas pengurusan organisasi oleh pentadbir yang melibatkan proses penggubalan strategi, pelaksanaan strategi dan penilaian strategi (Kabeyi, 2019). Proses perancangan strategik dijalankan berperingkat, berterusan dan berdasarkan keputusan untuk memacu organisasi mencapai matlamat (Grensing-Porphal, 2011). Perancangan strategik umumnya bermula dengan mengenal pasti orang (*People*) yang terlibat dalam perancangan strategik. Kemudian melakukan proses (*Process*) pembentukan perancangan strategik sehingga menghasilkan pelan (*Plan*) strategik (George, 2020). Proses diteruskan dengan pelaksanaan dan penilaian strategi. Integrasi antara ketiga-tiga *P* adalah faktor yang penting bagi menjayakan perancangan strategik .

Perancangan strategik telah giat dalam organisasi perniagaan sebelum 1970 dengan penerbitan serta laporan penyelidikan dari negara barat seperti Amerika Syarikat dan United Kingdom (Mohamed, 2007). Penulis karya adalah seperti Quinn dan Porter, Russell Ackoff di Amerika Syarikat, Mintzberg di Kanada yang melibatkan sektor perniagaan.

Kemudian John M. Bryson, seorang profesor di Amerika Syarikat telah membawa konsep perancangan strategik sektor perniagaan kepada sektor awam dalam bukunya yang bertajuk "*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*" pada tahun 1988. Menurut beliau, perubahan yang tidak menentu dan di luar ramalan dalam sektor awam berhubung rapat dengan masyarakat dan mungkin memberi ancaman kepada masyarakat. Ini adalah kerana organisasi sektor awam adalah berfungsi untuk memberi perkhidmatan masyarakat. Oleh itu, perancangan strategik perlu diamalkan bagi perancang sektor awam berfikir secara strategik untuk memenuhi keperluan kerajaan. Walau bagaimanapun beliau menekankan perancangan strategik di sektor swasta perlu mengambil kira batasan perlembagaan (Bryson, 2011). Proses mengenal pasti mandat, dan punca kuasa kerajaan adalah satu tambahan dalam sektor awam supaya perancangan tidak bercanggah dengan sebarang penetapan oleh pihak yang berkuasa.

Berdasarkan Z. A. Mohamed et al. (2014), perancangan strategik di Malaysia mula muncul dalam sektor awam dengan perkataan terminologi "objektif jangka panjang" dan "strategik" dalam dokumen Rancangan Malaysia Keempat (1981-1985). Walau bagaimanapun, penyelidik mendapati pendekatan perancangan strategik telah bermula lebih awal lagi dalam Dokumen Rancangan Malaysia pertama (1966-1970). Tempoh rancangan lima tahun tersebut sudah mempunyai amalan berunsur rancangan jangka panjang. Sub topik

yang menganalisis "*Economic Problems*", "*Malaysia People Income Level*", "*Malaysia Economic Strengths*"; mengenal pasti "*Strategy for Rapid Growth*" dan akhirnya menyatakan hasrat perancangan iaitu "*The Long-Term Prospect*" telah menunjukkan elemen yang penting dalam perancangan strategik. Rancangan Malaysia pertama ini merupakan perancangan jangka panjang yang bertujuan untuk memajukan pembangunan ekonomi dan sosial di Malaysia dan perhatian utama diberikan kepada pembangunan sektor industri, pertanian dan infrastruktur. Namun, pada Rancangan Malaysia kedua dan seterusnya, perhatian juga diberikan kepada pembangunan sektor pendidikan, kesihatan dan kebudayaan.

Pada awal tahun 1980-an, pemerintah Malaysia memperkenalkan konsep "Wawasan 2020" yang bertujuan untuk menjadikan Malaysia sebagai negara maju pada tahun 2020. Untuk mencapai tujuan ini, perancangan strategik yang lebih terfokus diperlukan untuk pembangunan ekonomi, pendidikan dan sosial. Berdasarkan literatur Wan Chik (2000), Institut Pentadbiran Awam telah menguruskan kursus perancangan strategik pertama pada tahun 1988/1989 kepada pegawai kerajaan Malaysia. Namun begitu, perancangan strategik mula digunakan secara meluas di sektor awam Malaysia dengan adanya pelaksanaan sijil *International Organization for Standardization* pada tahun 2005. Semua jabatan kerajaan termasuklah Kementerian Pendidikan terpaksa membuat perancangan strategik jika ingin mendapatkan sijil tersebut.

Pada tahun 2013, KPM telah melancarkan PPPM (2013-2025). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia ini menetapkan matlamat wawasan pendidikan negara jangka panjang dengan tiga gelombang dari tahun 2013 hingga 2025. Sejak itu, perancangan strategik telah menjadi salah satu elemen utama dalam pengurusan dan penyelenggaraan pendidikan di

Malaysia. Setiap sekolah di Malaysia dikehendaki mempunyai perancangan strategik sekolah yang berkaitan dengan visi, misi, dan matlamat pendidikan negara serta hala tuju sekolah mengikut konteks sekolah masing-masing. Perancangan strategik menjadi sangat penting dalam sistem pendidikan Malaysia untuk memastikan pencapaian matlamat pendidikan negara dan kesinambungan pendidikan yang berkualiti di setiap sekolah serta memenuhi keperluan sumber manusia yang berkualiti dan berdaya saing.

Perancangan strategik di organisasi sekolah bukan sahaja menjadi tanggungjawab formal dalam pengurusan organisasi sekolah, tetapi juga dinilai oleh pihak KPM dengan instrumen SKPM (JNJK, 2010) yang diusahakan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti KPM (Kasan et al., 2013). Instrumen tersebut merupakan satu penilaian terhadap kecemerlangan sekolah dari aspek kepemimpinan; pengurusan organisasi; pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid; pembelajaran dan pemudahcaraan; dan kemenjadian murid. Berdasarkan aspek 1.2 dalam standard kepemimpinan, pentadbir sekolah perlu memastikan sekolah mempunyai hala tuju yang menggerakkan organisasi ke arah pencapaian cemerlang. Dengan itu, pengetua/guru besar perlu menjalankan tanggungjawab berikut:

1. Memastikan visi dan misi selaras dengan potensi murid, keperluan sekolah, dasar pendidikan dan aspirasi negara.
2. Pernyataan visi dan misi diperincikan dengan jelas dan difahami oleh hampir keseluruhan wara sekolah;
3. Visi dan misi dijadikan asas, panduan dan rujukan untuk merancang dan melaksanakan hampir keseluruhan program pemajuan sekolah;
4. Visi dan misi menjadi hala tuju dalam menggerakkan warga sekolah untuk berusaha dengan bersungguh-sungguh sebagi satu pasukan bagi mencapai matlamat sekolah;

5. Kejayaan sekolah dalam mencapai matlamat dapat dilihat mengikut tempoh masa yang ditetapkan.
6. Mempunyai unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha meningkatkan kecemerlagan sekolah yang membawa peningkatan pencapaian murid.

Selain itu, aspek 1.4 dalam standard kepemimpinan SKPM juga menghendaki pentadbir sekolah berkemahiran merancang dan menerajui penyediaan perancangan strategik bagi mencapai matlamat dan objektif sekolah. Perkara yang dirangkumi adalah seperti berikut:

1. Pengetua/guru besar menerajui penyediaan perancangan strategik yang merangkumi bidang kurikulum, kokurikulum dan sukan, hal ehwal murid, kewangan, sumber manusia, kemudahan dan keperluan asas sekolah.
2. Perancangan yang disediakan berasaskan analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threat) dan memenuhi kriteria SMART (specific, measurable, achievable, realistic, time-bound)
3. Sasaran yang ditetapkan berdasarkan TOV (T*ake of Valuue*), potensi murid, isu yang dikenalpasti dan sumber yang ada;
4. Strategi yang tepat dan jelas dirangka untuk membolehkan sasaran yang ditetapkan tercapai;
5. Pemantauan dan penilaian dirancang bagi memastikan program dilaksanakan dengan berkesan;
6. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan kecemerlangan sekolah yang membawa kepada peningkatan pencapaian murid.

Instrumen SKPM 2010 telah disemak semula menjadi SKPMg2 dan dilaksanakan pada tahun 2017, namun aspek hala tuju dan kemahiran merancang perancangan strategik masih dikekalkan. Ini menunjukkan perancangan strategik amat dititikberatkan KPM dan perlu diamalkan oleh para pentadbir dalam organisasi sekolah secara berkesan. Adalah diharapkan perancangan strategik dimanfaatkan sepenuhnya sebagai satu alat pengurusan para pentadbir untuk meningkatkan pencapaian murid dan akhirnya menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan.

2.3.3 Teori Perancangan Strategik

Bahagian ini menjelaskan teori yang diguna pakaikan dalam kajian ini. Teori-teori ini menjadi panduan kepada penyelidik dalam mengenal pasti model perancangan strategik yang sesuai untuk membangunkan perancangan strategik sekolah. Teori yang dibincangkan dalam kajian ini ialah teori Pengurusan Berasaskan Objektif (MBO) yang menjadi asas kajian dan disokong oleh teori pendekatan Kitaran Deming.

i. Teori Pengurusan Berasaskan Objektif (MBO)

Teori *Management by Objectives* (MBO) iaitu Pengurusan Berasaskan Objektif adalah proses yang tersusun untuk pencapaian matlamat organisasi (Drucker, 1995). Teori ini dibincangkan oleh Peter Druker dalam karyanya yang berjudul "*The Practice Of Management*" pada tahun 1954. Beliau mengutarakan kepentingan objektif (dengan isilah lain seperti tujuan, matlamat dan hala tuju) untuk perancangan yang berkesan. Teori ini telah digunakan secara meluas dalam sektor perniagaan lebih daripada 60 tahun untuk meningkatkan prestasi pengurusan dan prestasi pencapaian organisasi. Pendekatan teori ini juga dapat meningkatkan pencapaian di sektor awam dengan cekap dan berkesan. (Ashfaq, 2018). Selain itu, teori ini juga diaplikasikan dalam sektor pendidikan dalam pencapaian

kaki tangan sekolah serta pencapaian murid (Lindberg, 2011; Lindberg & Wilson, 2011; Putra et al., 2022) dan peningkatan transformasi pendidikan tinggi dalam dunia global (Ofojebe & Olibie, 2014).

Menurut pendekatan MBO, objektif organisasi bukan melalui paksaan tetapi dengan persetujuan antara pentadbir atasan dan warga kerja bawahannya. Golongan pentadbir dan kaki tangan bawahan bersama-sama menggubal objektif organisasi yang berkebolehlaksanaan. Kemudian, objektif organisasi yang komprehensif diturunkan kepada objektif yang lebih khusus berdasarkan fungsi unit dan individu dalam organisasi. Menurut Putra et al. (2022), pencapaian organisasi adalah melalui pelaksanaan dan integrasi yang berkesan antara objektif unit dan individu dengan objektif umum organisasi

Penglibatan pekerja di semua peringkat dalam penentuan objektif merupakan pendorong yang menggerakkan ahli organisasi untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan diri semasa mereka berusaha mencapai objektif masing-masing. Pendekatan ini secara tidak langsung dapat meningkatkan prestasi organisasi. Ini selaras dengan penyertaan semua warga pendidik sekolah untuk mencapai hala tuju sekolah. Pihak pengurusan dan warga pendidik didorong oleh pencapaian objektif masing-masing yang akhirnya menyumbang kepada pencapaian prestasi sekolah.

Teori MBO mementingkan penetapan objektif yang bercirikan “SMART” iaitu *specific*, *measurable*, *achievable*, *relevant* dan *time bound*. Kriteria “SMART” memandu organisasi menetapkan hala tuju dan objektif mana-mana unit supaya spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, relevan dengan organisasi atau unit jabatan dan individu serta mempunyai jangka masa pencapaian.

Proses MBO mendedikasikan kuasa peringkat tinggi kepada pekerja bawahan dan mengutamakan penghargaan. Lima proses dinyatakan dalam teori MBO ialah (i) menyemak dan menetapkan objektif organisasi; (ii) menetapkan objektif pekerja; (iii) memantau perkembangan (iv) menilai pencapaian dan (v) memberi penghargaan.

Di organisasi sekolah, teori MBO merupakan panduan yang penting dalam penentuan hala tuju. Hala tuju sekolah perlu ditetap oleh pentadbir sekolah berpandukan maklum balas daripada pihak berkepentingan mahupun daripada semua peringkat warga pendidik dalam sekolah. Kemudian, hala tuju organisasi perlu diturunkan kepada unit lain untuk membuat pelarasan objektif bagi unit masing-masing.Kemudian proses pemantauan dan penilaian dilakukan untuk menyemak pencapaian objektif.

MBO yang berorientasikan hasil dan berfokus pada penetapan objektif yang boleh diukur serta sistem penilaian yang berkala dapat memacukan peningkatan produktiviti organisasi. Namun objektif yang lebih bersifat kuantitatif menjadikan ia mungkin tidak relevan untuk perancangan jangka masa panjang akibat perubahan persekitaran yang dinamik. Selain itu, MBO yang terlalu menekankan kuantiti produk mungkin mengabaikan kualitinya. Dengan kekurangan ini dalam MBO, penyelidik telah menambahkan pendekatan kitaran Deming sebagai pelengkap kepada teori asas dalam kajian ini.

ii. Teori Pendekatan Kitaran Deming

Pendekatan Kitaran Deming adalah juga penting dalam perancangan strategik di organisasi sekolah. Kitaran Deming atau lebih dikenali kitaran PDCA adalah satu pengurusan moden yang dikembangkan oleh William Edwards Deming pada tahun 1950an dan masih relevan untuk penggunaan hari ini (Chakraborty, 2016). William Edwards Deming merupakan bapa pengurusan prestasi yang lebih menekankan produk yang

berkualiti daripada memenuhi kuantiti pengeluaran sahaja. Kitaran PDCA ialah proses berulang dan berterusan untuk menambahbaikkan dan meningkatkan produk, proses atau perkhidmatan dalam sesebuah organisasi. Menurut Chakraborty (2016), Kitaran PDCA ialah proses yang disengajakan berdasarkan kaedah saintifik, membantu organisasi memastikan usaha yang lebih baik untuk memaksimumkan tahap kejayaan.

Kitaran tersebut termasuklah proses rancang (*Plan*), laksana (*Do*), semak (*Check*) dan tindakan (*Action*). Semasa perancangan, pentadbir organisasi perlu menganalisis masalah dengan tepat, memilih strategi penyelesaian serta membuat rancangan tindakan dengan objektif yang perlu dicapai. Fasa kedua adalah menjalankan perkara dalam perancangan. Seterusnya, fasa ketiga adalah menyemak keberkesanan strategi melalui pencapaian objektif dan membuat analisis maklum balas bagi langkah penambahbaikan. Fasa terakhir ialah mengambil tindakan penambahbaikan apabila tidak mencapai sasaran yang ditetapkan.

Kitaran PDCA merupakan cara pengurusan yang berkesan untuk mencapai matlamat strategik dan membantu organisasi menyelaraskan proses secara sistematik (Dudin et al., 2015). Kitaran Deming telah diguna pakai dalam sektor pendidikan untuk Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (BPSH, 2017b) dan persijilan MS ISO 9001: 2015 (BPSH, 2017a). Pada masa yang sama, PDCA menyokong langkah pengurusan projek sekolah dan mendasari penilaian kualiti sekolah dalam SKPMg2. Pendekatan kitaran Deming juga digunakan oleh penyelidik dalam bidang perancangan strategik dan pengurusan kualiti organisasi (Mohd Tahir, 2014; Premraj, 2012; Yaakub, 2015).

Proses perancangan strategik sekolah juga perlu berlandaskan kitaran PDCA. Ini penting supaya penambahbaikan dan peningkatan pencapaian adalah berterusan untuk mencapai sasaran prestasi KPI yang ditetapkan dan akhirnya mencapai objektif suatu strategi yang

dirancang. Dengan kata lain, perancangan strategik di sekolah seharusnya bukan satu keratan rentas sahaja tetapi perlu diulangi prosesnya dan ditambahbaik strategi sehingga mencapai kecemerlangan dalam pencapaian murid dan merealisasikan hala tuju sekolah.

Kesimpulannya, kedua-dua teori yang dibincangkan dalam bahagian ini memainkan peranan yang penting dalam perancangan strategik sekolah untuk meningkatkan pencapaian murid. Jadual 2.2 menerangkan implikasi teori yang mendasari perancangan strategik untuk kajian ini.

Jadual 2.2: Implikasi Teori terhadap Perancangan Strategik Sekolah

Jenis Teori	**Pendekatan**	**Perancangan strategik berdasarkan teori**
Teori MBO (Peter Druker, 1954)	Penetapan objektif organisasi	Penetapan hala tuju sekolah yang jelas oleh pentadbir atasan
	Penglibatan kaki tangan dalam penetapan objektif.	Penglibatan pentadbir lain seperti penolong kanan dalam penetapan objektif perancangan strategik.
	Konsep SMART dalam objektif.	Penentuan objektif strategi yang bercirikan SMART.
	Penurunan objektif.	Hala tuju sekolah perlu diperturunkan kepada setiap bidang/ unit untuk perancangan objektif yang selari dengan objektif sekolah.
	Pemantauan dan penilaian pencapaian	Strategi yang dirancang dan dilaksanakan memerlukan pemantauan untuk perkembangan semasa; penilaian berkala untuk memastikan usaha perancangan strategik dalam landasan yang betul.
Teori pendekatan kitaran Deming	Penambahbaikan dan peningkatan berterusan kualiti produk	Perancangan strategik sekolah perlu ada kitaran PDCA dan mengulangi proses PDCA untuk memastikan peningkatan berterusan bagi memastikan pencapaian sasaran KPI yang telah ditetapkan.

Teori yang dibincangkan di atas dijangka dapat memandu organisasi membangunkan perancangan strategik lebih berimpak kepada pencapaian murid. Namun begitu, adalah lebih mudah jika organisasi sekolah mempunyai satu siri proses perancangan strategik yang sistematik, jelas dan menyeluruh untuk memandu organisasi mengamalkan perancangan yang strategik. Kekurangan ini dapat dipenuhi oleh model perancangan strategik yang diterangkan di bawah. Pilihan model perancangan strategik kajian adalah didasari oleh pendekatan teori-teori yang telah dibincangkan.

2.3.4 Model Perancangan Strategik

Terdapat pelbagai model perancangan strategik yang dibangunkan oleh para sarjana lepas. Dalam kajian ini, Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) adalah digunapakaikan oleh penyelidik sebagai model asas perancangan strategik sekolah. Walau bagaimanapun, model perancangan strategik sarjana lain turut diterangkan dalam bahagian ini untuk mendalami pemahaman proses perancangan strategik organisasi. Antaranya ialah model Perancangan Strategik Bryson (2011) dan model Perancangan Strategik Hill dan Jones (2011).

i. Model Perancangan Strategik Bryson

Model perancangan strategik yang dibincangkan oleh John M. Bryson dalam bukunya "*Strategic Planning For Public And Nonprofit Organiations*" diterbitkan pada tahun 2011 merangkumi sepuluh langkah dalam perancangan strategik seperti berikut:

a. Memulakan Dan Mendapatkan Persetujuan Proses Perancangan Strategik

Perancangan strategik dimulakan dengan merunding bersama pembuat keputusan dan pentadbir untuk mendapatkan persetujuan tentang perancangan strategik keseluruhan yang akan diusahakan. Persetujuan tersebut termasuklah tujuan perancangan strategik, hasrat

kejayaan, proses dalam perancangan strategik, bentuk dan tempoh masa pelaporan, peranan setiap ahli jawatankuasa, penyertaan pihak berkepentingan, keperluan kejayaan, limitasi dan anggaran sumber yang diperlukan.

b. Mengenal Pasti Mandat Organisasi

Langkah ini bertujuan unutk memastikan punca kuasa yang dikenakan pada organisasi secara formal atau tidak formal. Mandat ini merangkumi perundangan, polisi, ordinan dan pekeliling yang berkaitan dengan organisasi. Langkah ini penting untuk memastikan punca kuasa dan sempadan kebolehlaksanaan untuk mengelakkan kesilapan dalam proses perancangan strategik.

c. Menjelaskan Misi Dan Nilai Organisasi

Langkah ini memerlukan organisasi menetapkan misi dan nilai organisasi yang memenuhi mandat dan mengambil kira pendapat dari pihak berkepentingan yang berfunsi sebagai penilai prestasi organisasi. Misi dan nilai yang ditetapkan perlu boleh dicapai dan selari dengan tujuan kewujudan organisasi.

d. Menilai Persekitaran Luaran Dan Dalaman

Langkah keempat dalam perancangan strategik ialah menganalisi persekitaran luaran dan dalaman bagi mengesan kekuatan, kelemahan, peluang dan acaman organisasi. Penilaian ini melibatkan hal politik, ekonomi, sosial, teknologi, pelanggan, pesaing, sumber dan pencapaian prestasi organisasi. Analisis SWOC/SWOT dijadikan alat penilaian yang penting supaya memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada bagi mengatasi kekurangan dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

e. Mengenal Pasti Isu Strategik Organisasi

Isu strategik adalah merujuk kepada masalah dalam hal mandat, misi dan nilai, hasil dan kualiti perkhidmatan, kos pengurusan dan sebagainya yang mempengaruhi pencapaian organisasi. Isu ini ialah masalah yang boleh diselesaikan, digariskan dengan jelas mengikut keutamaan dan disertakan jangkaan pengaruh terhadap organisasi apabila gagal menangani isu tersebut. Isu strategik perlu difahami oleh semua ahli organisasi supaya lebih peka dan mengetahui cara penyelesaiannya.

f. Membentuk Rancangan Strategi

Langkah ini merupakan penggubalan rancangan strategik secara formal bagi menangani isu yang telah dikenal pasti. Strategi yang dibentuk mempunyai ciri kebolehlaksanaan, boleh diterima oleh pihak berkepentingan, mengutamakan pencapaian dan sesuai dengan falsafah dan nilai teras organisasi. Strategi tersebut harus beretika dan sah dari sudut undang-undang. Yang penting ialah rancangan strategi adalah hasil bersama ahli jawatankuasa perancangan strategi melalui proses perbincangan, pemikiran dan pembuatan keputusan.

g. Meneliti Dan Menjalankan Strategi Atau Pelan Strategik

Strategi yang dibentuk secara formal perlu diperhatikan semula secara terperinci serta mendapat keputusan rasmi sebelum langkah pelaksanaan. Keputusan ini penting bagi mengesahkan perubahan yang dihendaki dan menggerakkan organisasi ke arah baharu.

h. Mengukuhkan Dan Mewujudkan Visi Organisasi Yang Berkesan

Dalam langkah ini, organisasi akan memberi satu gambaran dalam bentuk pernyataan apabila organisasi menjayakan strategi dan mencapai visi sepenuhnya. Pernyataan ini boleh merangkumi misi, visi, falsafah, nilai, strategi asas, kriteria pencapaian, etika dan peraturan penting.

i. Membentuk Proses Pelaksanaan Yang Berkesan

Perancangan strategi secara formal perlu disokong oleh pelaksanaan yang berkesan sepenuhmya dalam sistem. Organisasi perlu membentuk pelan tindakan yang merangkumi peranan petugas, objektif khusus, jangkaan dapatan, langkah pelaksanaan yang jelas, peruntukan sumber, prosedur akauntabiliti, proses tindakan, kawalan dan semakan.

j. Menilai Semula Strategi Dan Proses Perancangan Strategik

Penilaian dibuat dari semasa ke semasa spanjang proses pelaksanaan strategi. Organisasi akan memutuskan sama ada suatu strategi harus diteruskan, diubahsuai atau dihentikan. Langkah ini termasuklah menilai aspek kelebihan dan kekurangan strategi dan mencadangkan penambahbaikan supaya strategi tersebut berkesan. Rajah 2.1 menunjukkan sepuluh langkah Model Perancangan Strategik Bryson.

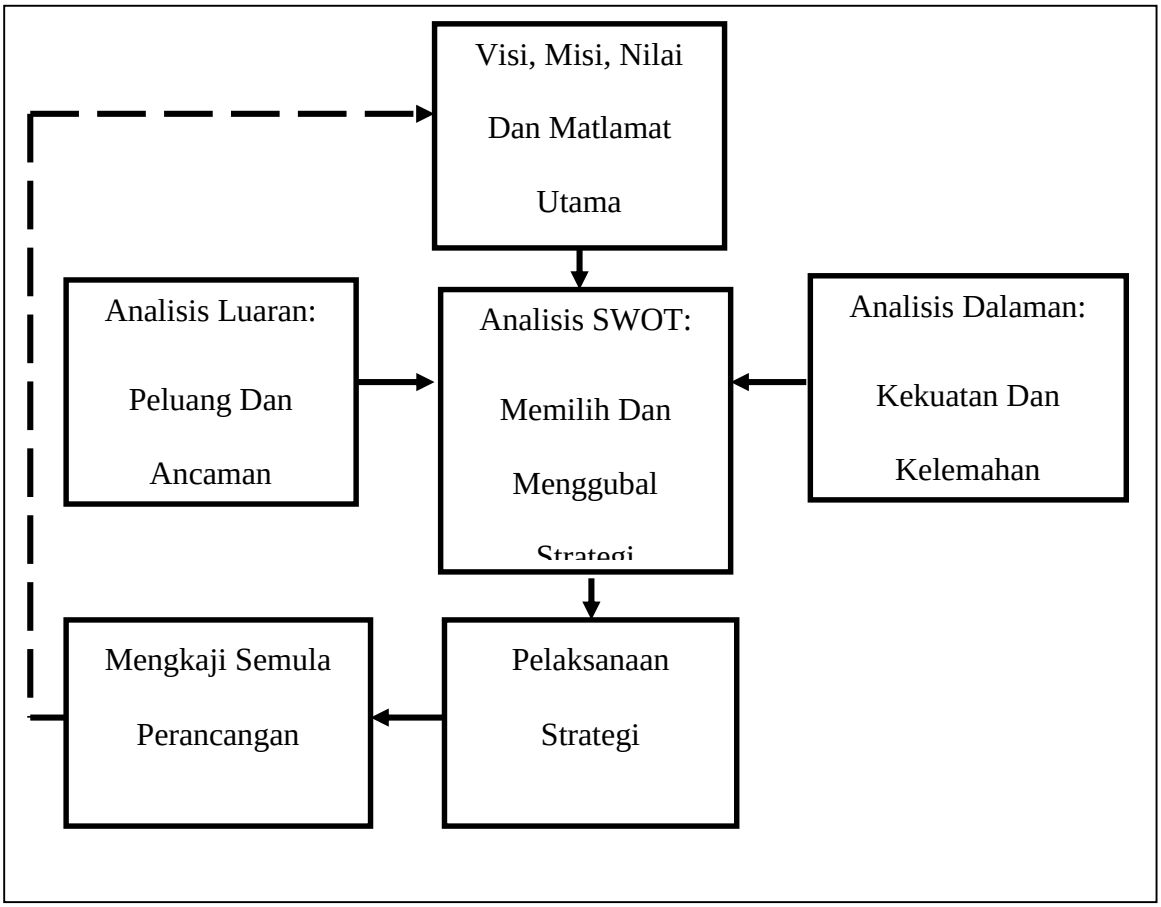


Rajah 2.1: Model Perancangan Strategik Bryson

Sumber:(Bryson, 2011)

ii. Model Perancangan Strategik Hill dan Jones

Dalam Buku “Essentials of Strategic Management”, Hill dan Jones telah menyenaraikan lima fasa utama dalam proses perancangan strategik (Rajah 2.2). Lima fasa tersebut ialah (a) memilih visi, misi, nilai dan matlamat utama organisasi; (b) menganalisis persaingan luaran organisasi untuk mengenal pasti peluang dan ancaman; (c) menganalisis operasi dalaman organisasi untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan organisasi; (d) memilih strategi yang membina kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang luaran bagi mengatasi ancaman luaran. Strategi yang dipilih perlu selaras dengan misi dan matlamat utama organisasi; dan (e) melaksanakan strategi. Kemudian perancangan strategi dikaji semula bagi menentukan tindakan seterusnya iaitu memulakan proses perancangan strategik semula atau tidak.



Rajah 2.2: Model Perancangan Strategik Hill dan Jones

Sumber: C. W. L. Hill dan Jones (2011)

Berdasarkan model ini, proses perancangan bermula dengan penentuan visi, misi dan matlamat utama yang disesuaikan dengan nilai organisasi. Proses penentuan misi diikuti oleh landasan pemikiran strategik iaitu analisis luaran, analisis dalaman, pemilihan strategi, dan penggubalan pelan strategik. Proses penggubalan strategi melibatkan perancangan struktur organisasi, budaya, dan sistem kawalan yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi. Perancangan strategik yang dihasilkan biasanya diperhatikan dalam tempoh masa satu hingga lima tahun. Selepas tamat lima proses tersebut, sebilangan organisasi akan memulakan kitaran baru proses perancangan strategik sama ada memilih strategi baru atau mengubah dan menegaskan strategi dan struktur yang sudah ada.

iii. Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah

Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah diperkenalkan dalam buku Hairuddin dan Muhammad Bustaman yang bertajuk Perancangan Strategik Sekolah pada tahun 2009. Terdapat tujuh proses perancangan strategik dalam model ini, iaitu:

a. Pra Perancangan

Proses pertama ialah pra perancangan. Proses ini mementingkan tiga perkara iaitu penubuhan jawatan kuasa kerja dan taklimat spesifikasi kerja; penyediaan data berkaitan; menganalisis kesediaan menerima dan membuat perubahan dalam kalangan warga sekolah, serta membina jadual kerja perancangan strategik.

Organisasi perlu bersedia data dan maklumat yang berkaitan latar belakang sekolah, pencapaian prestasi terbaik sekolah dan pencapaian semasa dalam aspek akademik, kokurikulum, sahsiah dan enrolmen murid. Data yang lengkap dalam tempoh tiga tahun kebelakangan amat penting supaya perancangan strategik sekolah yang diamalkan adalah sesuai dalam konteks sekolah sendiri.

Analisis kesediaan menerima dan membuat perubahan warga organisasi terutamanya dalam aspek gaya kepengikutan dan tahap pemikiran strategik juga penting sebelum memulakan perancangan strategik. Analisis ini memastikan warga sekolah bersedia dan mampu melibatkan diri dalam perancangan strategik. Walau bagaimanapun bahagian ini tidak dimasuklah dalam kajian ini memandangkan kedua-dua aspek ini bukan tumpuan dalam kajian ini.

b. Hala Tuju Organisasi

Hala tuju organisasi merangkumi tindakan membuat analisis mandat, mengenal pasti nilai dan budaya sekolah dan menetapkan visi dan misi sekolah. Analisis mandat merupakan perkara yang penting dalam sektor awam seperti yang dinyatakan oleh Bryson (2011). Langkah ini memastikan perancangan strategik sekolah tidak bercanggah dengan peraturan dan prinsip daripada pihak yang berkuasa. Contoh mandat sektor pendidikan adalah seperti dasar pendidikan, surat pekeliling ikhtisas dan siaran KPM/JPN/PPD, falsafah pendidikan serta pelan PPPM.

Selain itu, organisasi sekolah perlu ada nilai tersendiri yang dijadikan budaya dan pegangan dalam pengurusan sekolah. Nilai seperti kerja sepasukan, keterbukaan, akauntabiliti dan keberanian berubah penting untuk memandu warga sekolah menuju ke hala tuju yang disasarkan. Nilai sesebuah sekolah boleh dikesan melalui slogan dan piagam pelanggan yang ditetapkan.

Seterusnya, proses ini melibatkan penetapan misi dan visi organisasi, matlamat dan objektif yang jelas, berorientasi masa hadapan, relevan dengan nilai dan budaya sekolah, menjadi sumber inspirasi untuk meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi.

c. Analisis Persekitaran

Analisis persekitaran ialah proses penilaian yang sistematik terhadap faktor dalaman dan luaran organisasi. Analisis ini boleh menjadi pendorong dalam peningkatan prestasi atau penghalang dalam pencapaian matlamat. Analisis persekitaran dalaman adalah mengesan kekuatan dan kelemahan organisasi. Manakala analisis persekitaran luaran membantu organisasi memastikan peluang dan ancaman yang boleh mempengaruhi pencapaian organisasi. Analisis tersebut merangkumi pelbagai aspek seperti kepimpinan, pengurusan

dalam kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, kewangan, pentadbiran pejabat, sumber tenaga dan kewangan, kemudahan fizikal dan pihak berkepentingan di luar organisasi.

Terdapat pelbagai alat analisis persekitaran seperti SWOC (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Challenges*), analisis organisasi, matriks portfolio dan matriks Kawasaki. Antaranya analisis SWOC atau SWOT ialah kaedah yang paling biasa digunakan dalam sekolah.

d. Isu, Matlamat, Objektif, KPI dan Sasaran

Proses ini boleh mempunyai dua fasa utama. Fasa pertama adalah mengenal pasti dan memilih isu strategik sekolah mengikut keutamaannya. Isu strategik haruslah antara perkara bermasalah yang boleh dijelaskan, diatasi dan berisiko membawa kesan negatif kepada sekolah. Isu strategik dipilih melalui menganalisis mandat, misi, visi, nilai dan persekitaran sekolah.

Fasa kedua adalah menjelaskan isu tersebut dalam bentuk matlamat atau objektif yang berciri SMART, pengukuran (KPI) dan sasaran Matlamat strategik adalah lebih umum manakala objektif isu adalah berbentuk spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, relevan dan mempunyai tempoh pencapaian (SMART). Pengukuran KPI menjadi petunjuk utama untuk mengukur tahap kualiti dan keberkesanan suatu strategi. Sasaran pula ialah tahap yang hendak dicapai dalam suatu tempoh masa secara berperingkat. Dengan adanya KPI dan sasaran, proses pemantauan dan penilaian berterusan dapat dilaksanakan untuk mengenal pasti pencapaian objektif semasa. Tindakan penambahbaikan juga disusuri untuk peningkatan pencapaian yang berterusan.

e. Strategi Pelan Taktikal Dan Pelan Operasi

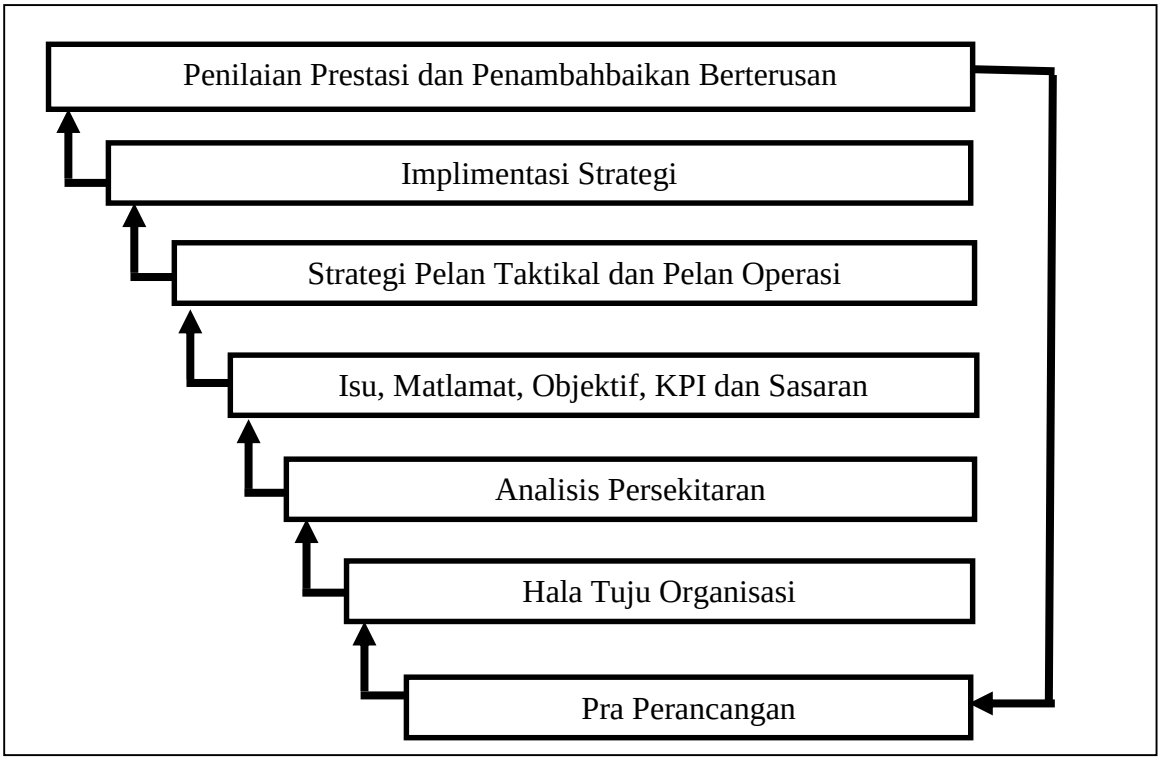
Proses penggubalan perancangan strategik organisasi dalam model ini termasuklah pembentukan pelan taktikal dan pelan operasi. Pelan strategik jangka panjang yang dibangunkan oleh pentadbir utama akan diperturunkan kepada peringkat bawahan untuk pembinaan pelan taktikal dengan tempoh masa setahun. Pelan taktikal akan dipetakan dengan isu strategik yang hendak diselesaikan oleh organisasi. Pelan operasi adalah langkah terakhir dalam penggubalan perancangan strategik untuk menjelaskan prosedur kerja dalam pelan taktikal. Pelan operasi mempunyai kerangka kerja terperinci yang berkaitan jenis program, kumpulan sasaran, objektif, jadual pelaksanaan, anggaran perbelanjaan, pengisian program, kaedah penilaian dan pelan kontingensi.

f. Implementasi Strategi

Proses implementasi strategi dimulakan dengan penyebaran luas pelaksanaan strategi kepada semua pihak berkepentingan dalaman yang bertanggungjawab melaksanakannya. Kejayaan strategi amat bergantung kepada semangat kerja sepasukan dengan peruntukan sumber yang mencukupi semasa pelaksanaan. Untuk mengelakkan penyelewengan berlaku, pelaksana perlu memastikan strategi yang dilaksanakan adalah selaras dengan pelan taktikal dan pelan operasi. Sepanjang proses ini, sistem pemantauan diwujudkan. Pasukan pemantau terdiri daripada para pentadbir sekolah atau ketua panitia dan penyelaras program yang lebih mengetahui proses pelaksanaan dalam bidang sendiri. Di samping itu, para pentadbir perlu mengutip maklum balas kemajuan berdasarkan KPI bagi tujuan penilaian prestasi dan tindakan penambahbaikan yang seterusnya.

g. Penilaian Prestasi dan Penambahbaikan Berterusan

Proses terakhir dalam perancangan strategik adalah membuat penilaian dan penambahbaikan berterusan terhadap strategi yang telah dilaksanakan. Penilaian prestasi dilakukan secara berkala dengan mengukur keberkesanan dalam pencapaian objektif dan KPI. Ini membolehkan organisasi membuat tindakan perubahan pada peringkat awal apabila mendapati berlaku sesuatu di luar jangkaan. Tindakan perubahan termasuklah memberi amaran awal, membuat perubahan strategi, objektif dan akhirnya memperkemaskan pelan pelaksanaannya. Tindakan perubahan membawa penambahbaikan berterusan sepanjang proses perancangan strategik. Proses perancangan strategik akan diulangi semula jika prestasi pencapaian adalah kurang memuaskan.



Rajah 2.3: Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah

Sumber: Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009)

Secara umumnya, model perancangan strategik yang telah dibangunkan oleh sarjana penyelidikan meliputi proses penetapan matlamat organisasi; menganalisis persekitaran; menggubal perancangan; melaksanakan strategi dan menilai strategi yang dijalankan. Walau bagaimanapun Model Perancangan Strategik Pembangunan Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) telah diadaptasi untuk diguna pakai dalam kajian ini kerana model ini adalah hasil gubalan tempatan yang lebih sesuai dengan konteks sekolah di Malaysia. Model ini dibangunkan oleh pensyarah universiti tempatan dan Institut Aminuddin Baki yang pakar dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan negara kita.

Model ini mempunyai kelebihan dengan menambahkan fasa pra perancangan strategik yang tidak dinyatakan dengan jelas dalam model yang lain. Pra perancangan ini sangat penting untuk organisasi bersiap sedia dari segi maklumat, data dan kemahiran sebelum memulakan perancangan strategik. Tambahan pula, tujuh proses dalam model ini disusun dengan sistematik dan mudah diikuti daripada Model Bryson yang mempunyai sepuluh proses yang lebih rumit. Ini memudahkan penyelidik menilai proses perancangan strategik organisasi sekolah dengan lebih sistematik. Selain itu, tujuh proses perancangan strategik dalam model ini yang bermula dari pelaksanaan pra perancangan sehingga ke penilaian prestasi dan penambahbaikan berterusan menterjemahkan pendekatan teori MBO dan pendekatan kitaran Deming yang dibincangkan dalam bahagian 2.2.3.

Selain itu, model ini diguna pakai dalam kursus pengurusan strategik bagi para pentadbir sekolah berdasarkan slaid latihan yang dikongsikan oleh pensyarah kanan Muhammad Bustaman Abdul Manaf (Abdul Manaf, n.d.). Melalui semakan dokumen perancangan strategik beberapa sekolah, penggubalan pelan strategik sekolah berpandukan proses yang serupa dalam model ini. Antaranya sekolah SMK Paku, SMK Lake, SMK Tengku Ampuan

Intan dan SJK Chung Hua Buso. Penyelidik lepas seperti Ishak (2020), Othman et al. (2011) telah menggunakan model ini untuk mengukur amalan perancangan strategik di organisasi sekolah menengah.

2.3.5 Sorotan Karya Berkaitan Perancangan Strategik

Perancangan strategik telah dikaji dengan pelbagai aspek oleh penyelidik sebelum ini. Antaranya, Ishak (2020) telah mengkaji hubungan antara amalan perancangan strategik dengan amalan membuat keputusan terhadap 146 pentadbir sekolah menengah di zon Shah Alam. Dapatan menunjukkan sekolah menengah kajian mempunyai tahap perancangan strategik yang tinggi bagi semua proses dalam perancangan strategik dengan nilai min antara 4.14 hingga 4.20 berdasarkan skala likert 5 mata. Hasil kajian telah mengenal pasti hubungan positif yang kuat antara amalan perancangan strategik dengan amalan membuat keputusan. Tiga proses dalam perancangan strategik iaitu menentukan isu, objektif dan KPI; melaksana strategi dan menggubal strategi memberi sumbangan yang signifikan terhadap amalan membuat keputusan. Dengan kata lain, kemahiran membuat keputusan lebih baik jika pengamalan proses perancangan strategik lebih baik. Menurut beliau, kedua-dua amalan ini saling melengkapi untuk mencapai kecemerlangan sekolah.

Seterusnya, Kibett et al. (2021) membuat kajian untuk melihat hubungan antara pelaksanaan proses perancangan strategik dengan prestasi guru besar di sekolah rendah kerajaan di Daerah Kericho, Kenya. Proses perancangan strategik dalam kajian mereka termasuklah membuat visi dan misi; analisis persekitaran operasi: menentukan tujuan, objektif, strategi dan KPI; membangunkan pelan tindakan, mengekalkan rekod pengajaran dan pembelajaran untuk membuat keputusan; serta pemantauan dan penilaian perancangan Strategik. Hasil kajian daripada 227 respons guru besar mendapati proses perancangan

strategik berada pada tahap sederhana dengan nilai min antara 3.39-3.71 berdasarkan skala Likert 5 mata. Pencapaian guru besar juga pada tahap sederhana dengan nilai min sekitar 3.58-3.68. Walau bagaimanapun, hasil kajian telah merumuskan pelaksanaan proses perancangan strategik tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi guru besar (nilai r = .135; p = .056). Keputusan kajian mereka menerangkan perancangan strategik hanya menyumbang 4 peratus yang tidak signifikan dalam pencapaian prestasi guru besar.

Selain itu, Chukwumah (2015) telah menjalankan satu kajian tinjauan deskriptif terhadap 217 pengetua sekolah menengah di negeri Anambra, Nigeria mengenai pembangunan perancangan strategik berkualiti di sekolah. Dapatan menunjukkan 85.4% responden mempunyai dokumen perancangan strategik. Kajian menunjukkan sebahagian besar sekolah telah membangunkan dokumen perancangan strategik pada tahap tinggi. Namun begitu, sesetengah aspek perancangan strategik mencatat peratus pelaksanaan yang rendah. Antaranya aspek sasaran hasil (18.9%), jangkaan output (6%) dan indikator pencapaian (39.6%). Didapati juga tahap komitmen pengetua dan staf dalam pembangunan perancangan strategik kurang memuaskan dan perlu ditingkatkan. Kajian ini telah menunjukkan bahawa sekolah tersebut tidak membangunkan perancangan strategik yang lengkap walaupun mempunyai dokumen perancangan strategik. Dapatan Chukwumah (2015) selaras dengan dapatan Damary et al. (2020) yang mendapat 74% sekolah menengah kerajaan Kenya telah mempunyai perancangan strategik secara formal tetapi tidak dilaksanakan dengan sepenuhnya dan pengurusannya juga kurang memuaskan.

Kasan et al. (2013) telah membuat kajian untuk melihat tahap pelaksanaan perancangan strategik dan faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah di sekolah menengah kebangsaan kurang berkesan di Malaysia. Sebanyak 1860 responen terdiri daripada

pentadbir dan guru-guru di sekolah sampel. Kajian mereka telah mendapati perancangan strategik di sekolah kurang berkesan adalah pada tahap sederhana dengan nilai min 3.63. Dapatan mereka menunjukkan semua dimensi perancangan strategik yang dinilai dalam kajian mereka adalah pada tahap tinggi melainkan dimensi halangan pelaksanaan perancangan strategik yang mempunyai skor min rendah (min=2.39) sehingga menjatuhkan tahap perancangan strategik secara keseluruhan. Pada pendapat penyelidik, dimensi tersebut bukan merupakan proses perancangan strategik seperti dimensi lain iaitu analisis kekuatan dan kelemahan, ancaman dan peluang, pemilihan strategi, kawalan dan penilaian, pelaksanaan pelan tindakan. Oleh itu, dimensi tersebut tidak sepatutnya diambil kira dalam tahap pelaksanaan perancangan strategik. Hasil kajian mereka mendapati faktor pengetua, ibu bapa dan kewangan merupakan pengaruh yang tinggi terhadap keberkesanan sekolah. Manakala pengaruh lain adalah sederhana tinggi iaitu faktor guru, konteks, kemudahan prasarana dan iklim budaya sekolah. Kajian mereka telah menyimpulkan bahawa perancangan strategik dan faktor pengaruh dalam kajian patut diutamakan untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah.

Perancangan strategik bukanlah satu perlakuan yang mudah; ia memerlukan kemahiran, pengetahuan serta keputusan yang bijak untuk menentukan hala tuju, teknik dan sumber yang digunakan untuk mencapai hasil yang diperlukan (Alosani et al., 2019). Van Wyk dan Moeng (2014) telah menjalankan satu kajian kes terhadap 8 orang guru sekolah rendah di Afrika Selatan melalui kaedah temu bual dan analisis dokumen. Tujuan kajian adalah untuk meneroka sejauh manakah sekolah rendah merancang dan melaksanakan perancangan strategik. Hasil kajian telah menunjukkan sekolah masih keliru perancangan strategik dengan perancangan sekolah lain; panduan mengenai langkah merancang dan melaksanakan perancangan strategik adalah sukar diikuti; jangka masa perancangan strategik tidak

spesifik; petunjuk prestasi tidak disertakan; pelan operasi tidak selaras dengan pelan strategik; dan proses pemantauan tidak dilaksanakan dengan betul. Kajian ini menunjukkan sifat, kerangka, prosedur, dan kepentingan perancangan strategik belum difahami dengan baik oleh pihak berkepentingan utama. Kajian ini mencadangkan pemahaman tentang proses perancangan strategik dan kemahiran teknikal perancangan strategik perlu dipertingkatkan dengan latihan intensif yang berkaitan.

Dapatan Awang Seman et al. (2012) menunjukkan pengurus kurikulum sekolah menengah di daerah Tuaran mempunyai tahap sederhana dalam kemahiran konsep seperti kemahiran menentukan isu strategik berdasarkan analisis SWOT; kemahiran menentukan matlamat, misi dan visi berdasarkan analisis SWOT; dan kemahiran menentukan isu strategik berdasarkan analisis SWOT. Selain itu, kemahiran teknikal juga didapati pada tahap sederhana dalam kemahiran membentuk pernyataan matlamat, misi dan visi yang realistik; kemahiran menjadikan visi, misi dan matlamat sekolah yang mudah diakses; kemahiran membentuk format dokumentasi perancangan strategik. Kajian ini telah menunjukkan pihak pengurus sekolah masih kurang mantap untuk mengamalkan perancangan strategik dan kekurangan ini telah mengganggu keberkesanan perancangan strategik terhadap pencapaian murid sekolah di daerah Tuaran.

Satu kajian impak telah dijalankan oleh Kamaruzaman et al. (2013) terhadap para pentadbir yang hadir dan lulus dalam Program NPQEL. Temu bual berkaitan impak program tersebut telah dijalankan terhadap 56 responden dari 10 buah sekolah. Hasil kajian mendapati kursus perancangan strategik yang mempunyai komponen analisis keperluan, perancangan, pelaksanaan dan penilaian strategik memberikan kesan yang positif kepada lulusan NPQEL. Lulusan NPQEL menunjukkan tahap pengetahuan dan kemahiran yang lebih tinggi dalam

perancangan strategik berbanding yang lain. Perancangan strategik mereka adalah sistematik, rapi dan berkesan. Mereka juga didapati lebih yakin apabila menggunakan pendekatan baharu dalam membuat analisis, perancangan strategik, pelaksanaan strategi dan penilaian strategi. Keputusan ini selaras dengan hasil kajian Awang Seman et al. (2012) yang mendapati wujud perbezaan tahap kemahiran mengurus perancangan strategik antara kumpulan yang pernah mengikuti kursus perancangan strategik berbanding dengan yang tidak pernah menghadiri kursus tersebut bagi 167 orang pengurus pertengahan sekolah menengah daerah Tauran Sabah,. Walau bagaimanapun, dapatan tersebut bercanggah dengan kajian Ishak (2020) yang menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan perancangan strategik berdasarkan kehadiran kursus perancangan strategik dalam kalangan pentadbir sekolah. Ishak berpendapat bahawa keputusan ini mungkin disebabkan oleh tahap penghayatan isi kandungan kursus oleh pentadbir sekolah. Tambahan pula, kursus yang ditawarkan kurang menyeluruh ekoran masa kursus yang pendek dan input kursus tidak dikongsikan secara terperinci dengan latihan susulan. Justeru, pentadbir sekolah yang menjadi responden dalam kajian tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam amalan perancangan strategik meskipun mereka telah menghadiri kursus kepengurusan perancangan strategik.

Lingam et al.(2014) berpendapat bahawa perancangan strategik sekolah adalah kurang sesuai digunapakaikan jika kekurangan kemahiran dan pengetahuan pemimpin dalam perancangan strategik. Pemimpin sekolah perlu ada latihan yang mantap untuk memastikan mereka lebih bersedia untuk mengurus perancangan yang berkesan. Dapatan ini juga selari dengan Arhipova et al. (2018) dalam kajiannya yang menyatakan latihan kepengurusan sekolah penting bagi pentadbir sekolah supaya mendalami pengetahuan dan peranan kepemimpinan dalam sistem sekolah yang berasaskan pencapaian matlamat dan hasil

organisasi. Latihan diperlukan untuk pentadbir meningkatkan kemahiran merancang, menganalisis, membuat keputusan dan berinteraksi dengan masyarakat setempat.

Kajian Nyagah (2015) telah menyatakan bahawa sekolah menengah di Mombasa, Kenya menghadapi cabaran yang besar dalam pembentukan perancangan strategik. Cabaran utama ialah kepemimpinan, kemahiran perancangan strategik, peruntukan sumber dan kerangka dasar pendidikan. Beliau telah menyarankan agar pemimpin sekolah dilengkapi dengan kemahiran kepemimpinan yang diperlukan, melatih semua pihak yang berkepentingan dalam perancangan strategik, memperuntukkan dana yang mencukupi untuk sekolah dan mengembangkan garis panduan yang jelas dan membuat mekanisme untuk memantau perancangan strategi di sekolah.

Dalam pada itu, terdapat penyelidik yang mula mengambil berat tentang faktor yang menyebabkan kegagalan organisasi mencapai visi dan misi walaupun telah mengusahakan perancangan strategik. Hasil kajian Leskaj (2017) daripada 36 orang pentadbir organisasi awam telah mendapati 97% responden menyatakan organisasi mereka mempunyai visi, 94% ada objektif jangka panjang. Namun begitu, hanya 53% menggunakan SWOT, 86% dan 71% kurang terlibat dalam penjanaan dan pemilihan strategi, 56% bermasalah dalam peruntukan, 47% bermasalah dalam motivasi bekerja dan 47% menghadapi masalah dalam penilaian prestasi. Data-data ini mengimplikasikan bahawa organisasi yang mempunyai perancangan strategik tidak menjamin kejayaan pelaksanaannya. Masalah dalam kualiti perancangan strategik sendiri dan peruntukan, sumber manusia dan kemahiran penilaian menjadi halangan utama dalam kejayaan perancangan strategik.

Ngetich (2019) telah menjalankan kajian terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi sekolah dalam pelaksanaan perancangan strategik ekoran mendapati hanya 58% sekolah

dapat menyiapkan program mengikut tempoh masa dalam perancangan. Hasil dapatan telah menunjukkan dasar kerajaan, peruntukan kewangan dan kepemimpinan adalah faktor signifikan yang mempengaruhi pelaksanaan perancangan strategik. Obeidat et al. (2017) juga menjalankan kajian yang berkaitan dengan organisasi farmasi. Hasil kajian menunjukkan faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam proses pelaksanaan strategi ialah kesediaan sumber, komunikasi, pelan operasi serta kawalan dan maklum balas. Begitu juga kajian Wanjiku et al. (2018) terhadap 4 buah organisasi hospital awam di Kenya juga mendapati terdapat masalah dalam pelaksanaan perancangan strategik. Hasil kajian menunjukkan hubungan positif yang kuat dan signifikan secara statistik antara pemboleh ubah struktur organisasi, sistem komunikasi, peruntukan sumber dan pengurusan sumber manusia dengan pemboleh ubah pelaksanaan perancangan strategik. Kajian-kajian ini telah mengimplikasikan organisasi yang telah membangunkan perancangan strategik tidak semestinya dapat melaksanakan dengan berjaya untuk mencapai matlamat organisasi.

Di samping itu, Ropianto et al. (2017) dalam artikel telah menyatakan bahawa perancangan strategik di organisasi pendidikan kurang mantap dan kurang diberi perhatian serius oleh pentadbir pendidikan. Ini disebabkan oleh perancangan strategik hanya dibuat berdasarkan keperluan pentadbiran tanpa dijadikan panduan untuk menjayakan organisasi pendidikan. Pelan strategik juga tidak berdasarkan analisis persekitaran yang menyeluruh. Oleh itu, mereka mencadangkan bahawa analisis persekitaran dalaman dan luaran harus diutamakan dan diikuti dengan penggubalan, pelaksanaan dan penilaian strategi. Selain itu, komitmen dan kepemimpinan transformasi juga perlu ada untuk mengoptimumkan fungsi perancangan strategik.

Untuk berjaya dalam perancangan strategik, Kabeyi (2019) merumuskan organisasi sama ada berorientasikan keuntungan atau tidak, perlu mengaji dan meramal pasaran, mempunyai sumber yang mencukupi, penglibatan semua ahli organisasi dalam pelaksanaan, mempunyai perancangan yang kreatif dan inovatif dengan pelaksanaannya yang efektif, maklum balas yang pantas untuk meningkatkan penilaian dan pemantauan strategi serta berfokuskan pelanggan dan menangani pesaing.

Daripada penelitian di atas, boleh disimpulkan bahawa perancangan strategik telah dikaji dari pelbagai dimensi dan dikaitkan dengan pemboleh ubah yang berlainan mengikut tujuan penyelidikan masing-masing. Kebanyakan organisasi mengamalkan perancangan strategik tetapi mempunyai tahap pelaksanaan yang berbeza. Adalah didapati organisasi menghadapi berbagai-bagai cabaran dalam perancangan strategik terutamanya kekurangan kemahiran dalam mengurus strategik yang berkesan. Justeru, pentadbir dan ahli organisasi perlu dilengkapi dengan pengetahuan dan kepakaran untuk meningkatkan kemahiran pengurusan strategik. Selain itu, organisasi memerlukan panduan pembangunan perancangan strategik yang jelas, sistematik dan mantap untuk melaksanakan proses perancangan strategik yang menyeluruh supaya meningkatkan kejayaan perancangan strategik. Misalnya, model perancangan strategik yang merangkumi siri proses yang lengkap dalam pembangunan perancangan strategik. Akhirnya, aspek komitmen, kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan pengurusan sumber perlu diberi perhatian oleh pentadbir dalam pelaksanaan perancangan strategik supaya tidak menjadi penghalang pencapaian organisasi.

2.3.6 Dimensi Perancangan Strategik Kajian

Untuk kajian ini, dimensi perancangan strategik merujuk kepada proses perancangan strategik yang ditekan oleh kebanyakan sarjana (Berry & Wedhsler, 1995; Bryson, 2011; Hairuddin & Muhammad Bustaman, 2009; C. Hill et al., 2014; Pasha et al., 2015; Umar et al., 2020). Proses perancangan strategik kajian ini adalah berdasarkan Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) yang telah diubahasuai mengikut keperluan kajian ini. Walau bgaimanapun, sorotan literatur juga dilakukan untuk memastikan pemilihan dimensi dalam perancangan strategik kajian ini.

i. Pelaksanaan Pra Perancangan

Pra perancangan adalah persediaan awal sebelum membuat suatu perancangan. Menurut Kuka et al. (2019), pra perancangan ialah fasa pendahuluan dalam pengurusan strategik. Perancangan strategik dianggap tidak lengkap tanpa proses persediaan awal. Pra perancangan merupakan proses penting dan mempengaruhi hasil akhir pencapaian. Beberapa kajian lepas telah menunjukkan pentingnya pra perancangan dalam lapangan industri yang berbeza. Kajian Larsen et al. (2018) mendapati bahawa, dengan peningkatan sokongan dalam pra perancangan, pencapaian dalam kos, masa dan kualiti projek juga ditingkatkan. Begitu juga kajian dalam sektor pemulihan alam sekitar oleh Meijard et al. (2013) menyatakan bahawa pra perancangan adalah penting untuk menilai keperluan perancangan, pemilihan alat perancangan yang sesuai, menentukan tahap perancangan dan mengurangkan risiko pengendalian perancangan. Namun begitu, Meijard et al. (2013) mendapati, proses ini selalu diabaikan dalam proses perancangan program.

Sherman et al. (2007) telah mengutarakan masalah perkembangan perancangan strategik di kebanyakan organisasi tidak mengambil kira ciri strategi yang dipilih serta kemampuan

organisasi untuk berubah. Mereka telah mencadangkan pra perancangan untuk menyelesaikan masalah tersebut dan menambahkan fasa ini dalam proses perancangan strategik yang tradisional hanya meliputi formulasi strategi, pelaksanaan strategi dan penilaian strategi. Proses pra perancangan tersebut adalah merangkumi pemilihan keperibadian strategik dan struktur organisasi yang sesuai, menjelaskan gaya kepemimpinan, menentukan budaya organisasi, mendapatkan dan menggabungkan profil dan maklumat organisasi serta membuat analisis SWOT.

Begitu juga Neluheni et al. (2014) yang menyatakan fasa persediaan perancangan strategik adalah sangat penting. Ini disebabkan laluan menuju perancangan strategik yang berkualiti adalah bermula dengan persediaan yang baik. Sekiranya fasa ini tidak disediakan dengan baik, maka proses seterusnya susah diharapkan dapat dilakukan dengan berkesan. Oleh itu, dalam fasa ini, perlu mengenal pasti fasilitator yang berpengalaman untuk membimbing proses perancangan strategik, menentukan ahli yang memberi sumbangan dan mengenalpastikan sumber, keupayaan dan kecekapan yang diperlukan oleh organisasi.

Selain itu, kepentingan persediaan awal sebelum proses penggubalan strategi terbukti dengan wujudnya peringkat ini dalam model perancangan strategik (Bryson, 2011; Hairuddin & Muhammad Bustaman, 2009; Ishak, 2020). Dalam model perancangan strategik Bryson (2011), persediaan awal ini merangkumi proses mendapatkan persetujuan daripada pihak berkepentingan yang terlibat dalam perancangan strategik dan mengenal pasti mandat sebelum menetapkan hala tuju organisasi. Manakala Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) dan Ishak (2020) memasukkan pra perancangan dalam fasa pertama proses dan amalan perancangan strategik. Begitu juga dengan model pengurusan strategik Kuka et al. (2018) yang juga dipakai sebagai model perancangan strategik adalah

bermula dengan proses pra perancangan dan diikuti perancangan strategik, keputusan muktamad, pelaksanaan, pengukuran dan penilaian.

Pra perancangan strategik merupakan proses yang penting dalam perancangan strategik sesebuah organisasi. Namun begitu, proses ini jarang diberi perhatian dalam kajian terdahulu. Dengan itu, penyelidik telah mengambil kira proses pra perancangan sebagai salah satu dimensi untuk pemboleh ubah perancangan strategik bagi meneliti hubungannya dengan pencapaian murid. Indikatornya melibatkan aktiviti perbincangan awal perancangan strategik sekolah antara para pentadbir sekolah; taklimat mengenai tujuan perancangan strategik kepada semua warga pendidik sekolah; latihan kemahiran perancangan strategik untuk peningkatan berkemahiran dan berpengetahuan dalam perancangan strategik sekolah; penubuhan jawatan kuasa kerja dan pembinaan jadual aktiviti perancangan strategik. Akhirnya pengumpulan maklumat dan data yang terkini daripada unit pengurusan akademik, hal ehwal murid dan kokurikulum merupakan perkara yang teramat penting sebelum melangkah ke proses seterusnya.

ii. Penentuan Hala Tuju Organisasi

Penentuan hala tuju menjadi titik permulaan kepada penggubalan strategi yang terbaik (Mohd. Nor & Abd Hadi, 2005). Biasanya, hala tuju yang diterjemahkan sebagai visi, misi, nilai dan matlamat organisasi yang menunjuk arah kepada organisasi supaya segala usaha yang dilaksanakan tidak tersasar daripada fungsi organisasi asalnya. Oleh itu, proses memperjelaskan hala tuju merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam pengurusan strategik organisasi. Merujuk instrumen SKPMg2, salah satu tanggungjawab pengetua/guru besar adalah memastikan sekolah mempunyai hala tuju yang boleh menggerakkan organisasi ke arah pencapaian cemerlang.

Kajian Lim dan Yunus (2016) terhadap 286 guru dari sekolah rendah yang berprestasi tinggi di zon utara Malaysia. Telah menunjukkan sekolah yang berprestasi tinggi menetapkan visi dan matlamat sekolah yang jelas dan disebar luas kepada semua warga sekolah. Keputusan ini selaras dengan Hamdan (2018) yang telah mengenal pasti penetapan visi dan misi ialah elemen penting dalam amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir di pusat pendidikan Islam.

Selain itu, Teori MBO telah menekankan pengurusan berdasarkan objektif (hala tuju) membawa keberkesanan perancangan dan meningkatkan pencapaian organisasi (Drucker, 1995). AlDhaheri et al. (2020) dalam kajiannya juga menunjukkan aspek misi, visi dan matlamat dalam formulasi strategi mempunyai kesan positif dan menjelaskan 19.3% varians dalam prestasi organisasi.

Dengan itu, penentuan hala tuju dijangka penting terhadap pencapaian murid dalam organisasi sekolah dan diambil sebagai salah satu dimensi dalam pemboleh ubah perancangan strategik kajian ini. Indikator dalam proses ini termasuklah perkara mengenal pasti mandat iaitu punca kuasa daripada pihak atasan seperti dasar pendidikan, falsafah pendidikan, PPPM, surat pekeliling ikhtisas dan siaran KPM/ JPN/PPD. Selain itu, penetapan hala tuju sekolah juga perlu jelas dan sesuai dengan budaya serta nilai sekolah di samping berupaya meningkatkan motivasi dan komitmen guru. Dalam sistem pendidikan berpusat, KPM telah menetapkan misi dan visi kebangsaan untuk diikuti oleh sekolah (Hairuddin & Muhammad Bustaman, 2009). Walau bagaimanapun, Sekolah boleh membina hala tuju yang sesuai dengan potensi murid, keperluan sekolah, dasar pendidikan dan aspirasi negara (JNJK, 2017).

iii. Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran

Analisis persekitaran merupakan salah satu elemen penting dalam perancangan strategik (Aldhaheri et al., 2020; C. Hill et al., 2014). Menurut C. Hill et al. (2014), strategi yang berjaya adalah bersesuaian dengan persekitaran dalaman dan luaran. Selaras dengan Abdel-Basset et al. (2018) yang menyatakan strategi organisasi yang dikembangkan perlu mempertimbangkan faktor persekitaran yang mempengaruhi kejayaan dan kegagalannya. Menurut mereka, teknik analisis yang paling banyak digunakan dalam perancangan strategik adalah analisis SWOT. SWOT meneliti kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O) dan ancaman (T) untuk memilih dan melaksanakan strategi terbaik bagi meningkatkan daya saing dan mencapai matlamat organisasi (Abdel-Basset et al., 2018; Ghani, 2010; Herawati et al., 2020; Sujoko, 2017).

Selain itu, kajian Wolf dan Floyd (2017) telah mendapati kontingensi bagi organisasi dalaman dan persekitaran luaran ialah pengaruh terhadap kejayaan strategik. Oleh itu, strategi yang berkesan harus dimulakan dengan analisis SWOT yang membolehkan organisasi membangunkan kekuatannya dan memanfaatkan peluang sambil mengawal kelemahan serta mengurus ancaman (Kabeyi, 2019).

Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) menghujahkan analisis persekitaran merupakan proses penilaian yang teratur untuk memastikan faktor dalaman dan luaran yang boleh meningkatkan pencapaian sekolah atau menjadi halangan pencapaian misi organisasi. Menurut beliau, isu strategik sekolah boleh didapati melalui semakan misi, visi, mandat dan analisis SWOC atau SWOT. Selari dengan Ghani (2010) dalam kajiannya yang menyatakan analisis SWOT merupakan alat penyediaan perancangan strategik yang terbaik kerana ia bersistematik dan mudah dilakukan untuk mengenal pasti isu dalaman dan luaran yang

kritikal. Dapatan analisis SWOT membantu organisasi untuk menggubal alternatif yang boleh meningkatkan daya saing dan pencapaian prestasi organisasi.

Sementara itu, Sujoko (2017) telah menggunakan matriks analisis SWOT terhadap sebuah sekolah menengah yang kurang berprestasi. Hasil kajian mendapati sekolah ini sebenarnya mempunyai kekuatan dan peluang yang baik untuk meningkatkan prestasinya. Beliau menyarankan sekolah harus memanfaatkan analisis SWOT untuk mengenal pasti kekuatan dalaman sekolah dan merebut peluang luaran. Menurut beliau, analisis persekitaran dapat meningkatkan mutu sekolah dan akhirnya memberi impak kepada peningkatan akademik dan bukan akademik murid; membentuk sahsiah dan tingkah laku positif murid; membangunkan jaringan pihak berkepentingan; menjana inovasi baharu untuk mempercepatkan peningkatan mutu sekolah.

Kajian Saud dan Saad (2019) telah membuktikan analisis persekitaran SWOT meningkatkan keberkesanan pelaksanaan kokurikulum di 15 sekolah negeri Kedah. Responden kajian berpendapat bahawa masalah pengurusan dalam kokurikulum dapat diselesaikan jika semua perancangan aktiviti dimulakan dengan analisis SWOT. Kajian mereka telah mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman utama dalam pelaksanaan kokurikulum di sekolah kajian. Mereka membuat kesimpulan bahawa pelaksanaan SWOT adalah relevan dan membawa kesan positif terhadap pencapaian murid.

Berdasarkan sorotan kajian terhadap analisis persekitaran dalaman dan luaran, maka kajian ini menjadikan proses ini sebagai salah satu dimensi perancangan strategik seperti yang dicadangkan dalam Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) untuk melihat hubungannya terhadap pencapian murid.

iv. Penentuan Isu Strategik

Penentuan isu strategik merupakan proses selepas mengetahui kedudukan dan keupayaan organisasi melalui analisis persekitaran dalaman dan luaran. Isu strategik ialah suatu masalah yang belum diselesaikan dan akan membahayakan pencapaian matlamat organisasi. Melalui kajian Abedin et al. (2015) terhadap definisi sarjana berkaitan isu strategik, didapati isu tidak wujud kecuali pentadbir percaya isu tersebut berhubung kait dengan pencapaian organisasi. Strategi yang dipilih akan mempengaruhi pelaksanaan strategi pada masa sekarang dan mempengaruhi pencapaian prestasi organisasi pada masa akan datang (Umar et al., 2020).

Berdasarkan Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009), fasa ini juga termasuklah menetapkan objektif isu strategik, KPI dan sasaran prestasi. Penetapan objektif isu strategik adalah sangat penting kerana kebanyakan program yang berjaya mengamalkan penetapan objektif sebagai amalan, dan kebanyakan kenyataan objektif tersebut memenuhi kriteria "SMART" (Ogbeiwi O, 2017). Penulisan objektif "SMART" memberikan arahan yang jelas untuk organisasi bertindak dalam landasan yang betul.

Selain itu, Mahbob dan Sulaiman (2016) menyatakan KPI ialah motivasi luaran yang mempengaruhi komitmen seseorang dan membawa impak kepada pencapaian organisasi. Sasaran prestasi KPI pula menjadi penanda prestasi untuk penilaian keberkesanan strategi secara berkala. Ini bermakna, setelah selesai satu tempoh masa pelaksanaan, pentadbir perlu menilai pencapaian prestasi berdasarkan sasaran prestasi KPI. Kemudian menjalankan langkah pembetulan dan penambahbaikan strategi berterusan sepanjang pelaksanaan perancangan strategik. Oleh yang demikian, proses penentuan isu strategik merupakan dimensi yang tidak dapat diabaikan dalam perancangan strategik terutamanya dalam fungsi menyelesaikan isu kritikal yang mempengaruhi pencapaian murid sekolah.

v. Penggubalan Strategi

Penggubalan strategi merupakan proses menerjemahkan strategi yang telah diputuskan oleh pembuat keputusan ke dalam bentuk pelan secara formal. Pelan ini ialah alat rasmi penanda prestasi yang boleh dirujuk dan dijadikan bukti keputusan strategi oleh pembuat keputusan. Proses penggubalan strategi merupakan proses yang penting dalam formulasi strategi. Kebanyakan kajian telah membuktikan formulasi strategi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian organisasi (Ifedioranma et al., 2020; Ida Sosiawani et al., 2015; Walker & George, 2019; Zen, 2016).

Menurut Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009), pelan strategik dirancang oleh pentadbir utama perlu diperincikan untuk pelaksanaan pada peringkat bawahan dengan pelan taktikal dan pelan operasi. Ini penting untuk memastikan kumpulan pelaksana lebih memahami prosedur kerja semasa melaksanakan strategi. Dapatan kajian Obeidat et al. (2017) terhadap organisasi farmasi telah membuktikan pelan operasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi. Oleh yang demikian, proses penggubalan strategi telah dijadikan dimensi dalam perancangan strategik kajian ini.

vi. Pelaksanaan Strategi

Strategi yang dirancang harus dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan Thompson et al. (2015), semakin baik strategi dirancang dan dilaksanakan, maka semakin besar peluang organisasi menonjol di pasaran. Sebaliknya, sebuah perusahaan yang tidak memiliki arah yang jelas, memiliki strategi yang kurang berkualiti, atau tidak berkebolehan melaksanakan strateginya akan membawa risiko jangka panjang kepada organisasi.

Namun begitu, pelaksanaan strategi bukan proses yang mudah. Menurut tinjauan literatur Candido dan Santos (2019), kadar kegagalan pelaksanaan strategi adalah antara 30% hingga

70%. Ini bermakna, organisasi yang mempunyai pelan strategik tidak semestinya dapat mengamalkannya dengan sepenuhnya (Chukwumah, 2015). Organisasi yang ada perancangan strategik tidak menjamin kejayaan organisasi (Kabeyi, 2019). Biasanya organisasi menghadapi pelbagai halangan untuk menjayakan pelaksanaan strategi seperti sumber tenaga, kepemimpinan, amalan strategik, polisi kerajaan, peruntukan, komunikasi, perancangan strategik, motivasi dan komitmen (Jock, 2019; Ngetich, 2019; Obeidat et al., 2017; Priest, 2021). Halangan ini adalah saling berkaitan dan membawa kerumitan kepada pelaksanaan strategi (Jock, 2019). Oleh itu, semua pihak berkepentingan yang terlibat perlu memahami matlamat strategi dan cara pelaksanaannya supaya lebih bersedia untuk menjayakan apa yang telah dirancang. Dengan penggubalan strategi yang formal, tujuan ini dapat tercapai.

Menurut Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009), kejayaan pelaksanaan strategi memerlukan komitmen dan semangat kerja berpasukan. Semua pihak yang terlibat dalam perancangan strategik perlu bergerak dalam satu pasukan dan menuju ke arah yang sama seperti yang ditetapkan dalam pelan strategik. Proses ini juga memerlukan sumber yang mencukupi dan dilaksanakan mengikut jangka masa yang telah ditetapkan. Pelaksanaan strategi dikatakan berjaya apabila organisasi telah mencapai matlamat, KPI dan sasaran prestasi dalam tempoh masa yang telah ditetapkan dalam pelan strategik.

Tambahan pula, dapatan kajian Gică dan Negruşa (2011) telah mendapati semua proses perancangan strategik yang dikaji tidak mempunyai hubungan dengan pencapaian organisasi kecuali dimensi pelaksanaan strategi. Dengan itu, boleh dikatakan pelaksanaan strategi memainkan peranan yang penting dalam menjayakan keberkesanan perancangan strategik dan tidak dapat diabaikan dalam pelaksanaan proses perancangan strategik sekolah. Justeru,

proses ini juga dijadikan dimensi untuk perancangan strategik untuk menguji hubungannya dengan pencapaian murid.

vii. Pemantauan, penilaian dan penambahbaikan yang berterusan.

Proses ini penting untuk mengesan tahap pencapaian objektif strategi yang ditetapkan dalam perancangan strategik dengan memantau kemajuan, menilai dan membuat penambahbaikan strategi. Namun begitu, berdasarkan kajian Leskaj (2017), sebanyak 47% sekolah kajian menghadapi masalah dalam penilaian prestasi. Penilaian strategi yang kurang berkesan menyebabkan langkah penyelarasan dan tindakan penambahbaikan seterusnya kurang tepat terutamanya dengan keadaan persekitaran yang sentiasa berubah (Kabeyi, 2019).

Organisasi memerlukan pemantauan dan penyesuaian untuk mengelakkan kegagalan strategi. Oleh itu, pemantauan perlu diadakan secara berkala supaya bertindak sebagai amaran awal, membetulkan usaha yang tersasar, menambahbaikkan dan memperkemaskan objektif, pelan strategi dan taktikal (Hairuddin & Muhammad Bustaman, 2009). Pendekatan kitaran PDCA oleh Deming juga menegaskan langkah penilaian dan penambahbaikan berterusan pada setiap program untuk menjamin peningkatan pencapaian organisasi yang berterusan.

Melalui kajian lepas, didapati proses ini mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian organisasi (Echcharqy & Hassan, 2016; Zen, 2016). Namun begitu, terdapat penemuan yang bertentangan dalam kajian lepas iaitu proses kawalan dan penilaian tidak mempunyai hubungan dengan pencapaian organisasi(Gicǎ & Negruşa, 2011; Kraus et al., 2006). Maka, adalah menjadi satu keperluan untuk penyelidik untuk mengaji hubungan

antara proses pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dengan pencapaian murid di organisasi sekolah.

Secara kesimpulannya, setiap proses dalam Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) dianggap penting dan tidak dapat diabaikan dalam amalan perancangan strategik di sekolah. Proses-proses ini adalah berkesinambungan untuk melaksanakan perancangan strategik yang mantap, menyeluruh dan berkesan bagi pencapaian murid di sesebuah sekolah. Oleh yang demikian, ketujuh-tujuh proses dalam model telah diambil sebagai dimensi untuk pemboleh ubah perancangan strategik dalam kajian ini.

2.4 Hubungan Perancangan Strategik dengan Pencapaian Organisasi

Pencapaian organisasi kekal sebagai konsep penting dalam penyelidikan pengurusan strategik. Ramai penyelidik terdahulu dalam bidang ini menjadikannya sebagai fokus kajian mereka. Perancangan strategik dianggap mampu menggalakkan prestasi organisasi yang lebih baik. Walau bagaimanapun, hasil kajian terdahulu menunjukkan hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian organisasi masih kurang konsisten. Ada kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah ini, manakala ada beberapa kajian pula menolak hubungan tersebut.

Hasil kajian meta analisis Miller dan Cardinal (1994) terhadap 26 kajian yang berkaitan dari tahun 1970 hingga 1992 telah merumuskan perancangan strategik secara umumnya mempengaruhi pencapaian organisasi secara positif dari aspek pertumbuhan dan keuntungan. Mereka berpendapat bahawa metodologi kajian merupakan punca yang menyebabkan ketidakkonsistenan dalam hubungan perancangan strategik dengan pencapaian organisasi. Metodologi tersebut adalah seperti sumber data perancangan dan

pencapaian, kualiti penilaian strategi, definisi operasional kajian dan pengawalan pensampelan. Mereka juga mendapati faktor kontingensi seperti size organisasi, modal dan perubahan persekitaran tidak mempunyai pengaruh besar dalam hubungan tersebut walaupun selalunya dianggap penting oleh penyelidik sebelum.

Kajian Suklev dan Debarliev (2012) dilakukan untuk mengukur keberkesanan perancangan strategik di syarikat Republik Makedonia. Dapatan kajian mereka menunjukkan perancangan strategik mempengaruhi keberkesanan organisasi. Formaliti perancangan strategik dan penglibatan pekerja adalah antara penyumbang yang paling kuat. Di samping itu, mereka juga melakukan analisis perbandingan terhadap keberkesanan perancangan strategik di negara baru membangun dan negara membangun seperti Turkey, jordan, Egypt, Saud Arabia, United Arab Emirates, Bahrain, South Africa. Analisis perbandingan mendapati wujud keberkesanan perancangan strategik yang berbeza antara dua kategori negara dalam pemboleh ubah teknik perancangan strategik yang digunakan, penglibatan pengurus atasan dan penglibatan pekerja.

Selain itu, Wijetunge dan Pushpakumari (2014) telah membuat kajian kualitatif untuk menentukan hubungan perancangan strategik di perusahaan kecil dan sederhana terhadap 275 orang pengurus syarikat di Wilayah Barat Sri Lanka. Pemboleh ubah perancangan strategik kajian mengukur proses perancangan strategtik yang merangkumi visi; misi; matlamat dan objektif; analisis dalaman; analisis luaran; penggubalan strategi; pemilihan strategi; pelaksanaan strategi; dan pengawalan dan penilaian strategi. Sementara itu, pemboleh ubah pencapaian organisasi diukur melalui prestasi jualan tahunan, keuntungan tahunan, bilangan pekerja, stok pasaran dan sumber pelaburan. Hasil kajian mereka telah menunjukkan tahap amalan perancangan strategik adalah sederhana dan mempunyai

hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian syarikat. kajian mereka telah menutup sedikit lompang bagi jurang kekurangan kajian berkenaan di negara membangun, ketidakkosistenan hubungan antara dua pemboleh ubah dan kekurangan kajian perancangan strategik berfokuskan keseluruhan proses.

Dapatan Wijetunge dan Pushpakumari (2014) selaras dengan hasil kajian Echcharqy dan Hassan (2016) yang menjalankan kajian terhadap 100 buah perusahaan kecil dan sederhana Moroccan, Afrika Selatan melalui kaedah kuantitatif. Keputusan kajian mendapati terdapat hubungan positif secara umumnya antara perancangan strategik dengan pencapaian organisasi. Dimensi perancangan strategik yang dikaji ialah proses formaliti, analisis, desentralisasi dan kawalan strategik. Walau bagaiamanapun, dapatan telah menunjukkan dimensi formalisasi tidak wujud hubungan yang signifikan dengan pencapaian organisasi. Mereka mendapati kebanyakan sampel kajian tidak mempunyai budaya untuk penggubalan rancangan strategik yang formal. Bagi mereka, keperluan perancangan strategik yang formal dan bertulis adalah bergantung kepada saiz perniagaan. Saiz yang kecil tidak memerlukan dokumentasi yang formal. Selain itu, perubahan persekitaran yang pantas juga menyusahkan mereka mengemaskinikan perancangan strategik.

Manakala hasil kajian Kraus et al. (2006) terhadap perusahaan kecil Austria pula menunjukkan hubungan positif yang kuat dengan pencapaian organisasi untuk dimensi formaliti sahaja. Dimensi lain seperti, instrumen strategik, tempoh masa pencapaian strategi dan kawalan strategi tidak menyumbang kepada pencapaian. Kajian ini telah menetapkan pertumbuhan bilangan pekerja organisasi untuk dimensi pencapaian organisasi. Batasan ini mungkin mengganggu hasil kajian dan penyelidik telah mencadangkan menambahkan

dimensi seperti pertumbuhan penjualan dan keuntungan untuk memberi gambaran pencapaian organisasi yang lebih teliti.

Menurut analisis meta yang dijalankan oleh Walker dan George (2019) terhadap 86 hubungan perancangan strategik dengan pencapaian organisasi daripada 31 kajian empirikal, perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang sederhana terhadap pencapaian organisasi. Hubungan positif perancangan strategik dengan pencapaian organisasi adalah paling kuat apabila pencapaian diukur sebagai keberkesanan dan ketika perancangan strategik diukur sebagai perancangan strategik formal. Perancangan strategik formal yang dibincangkan berkaitan dengan sejauh mana organisasi mengikuti pendekatan sistematik untuk merumuskan strategi, melakukan analisis dalaman dan luaran, menentukan tujuan, dan merumuskan rancangan (George et al., 2016). Kajian mereka juga mendapati perancangan strategik menyumbang kepada keberkesanan pencapaian tetapi tidak semestinya untuk aspek kecekapan.

Selain itu, kajian Sosiawani (2017).terhadap perusahaan bersaiz sederhana di Aceh, Indonesia telah menunjukkan terdapat hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian perusahaan bersaiz sederhana yang signifikan. Responden kajian terdiri daripada 127 pemilik dan pengurus perusahaan. Keputusan kajian mendapati proses formaliti perancangan strategik, peralatan perancangan strategik, penyertaan pekerja, tempoh masa pelaksanaan dan pengawalan wujud hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi perusahaan bersaiz sederhana. Hasil kajian juga membuktikan inovasi memberi kesan pengantara dan ketidakpastian alam persekitaran tidak bertindak pemboleh ubah penyederhana antara perancangan strategik dan pencapaian.

Hasil dapatan dalam kajian Ifedioranma et al. (2020) terhadap 10 buah syarikat pembuatan di Enugu, Nigeria juga menunjukkan wujud hubungan positif antara dimensi formulasi dan penilaian perancangan strategik dengan pencapaian syarikat. Kajian ini telah menyasarkan semua pentadbir kanan dalam 10 syarikat tersebut sebagai populasi tinjauan kerana merekalah yang dapat memberi maklumat yang penting dalam kajiannya.

Salleh (2014) telah menjalankan satu kajian di syarikat kerajaan negeri Malaysia atas sebab kebanyakan syarikat tersebut kurang memberi impak kepada pertumbuhan pembangunan kerajaan. Hasil kajian mendapati amalan perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian prestasi syarikat. Di samping itu, amalan perancangan strategik mengantara kepimpinan transformasional dengan pencapaian syarikat. Selaras dengan dapatan kajian Alharafsheh et al. (2021) yang menunjukkan perancangan strategik ialah pemboleh ubah perantara antara ciri pemimpin dan pencapaian universiti. Dapatan juga menunjukkan perancangan strategik universiti swasta Jordan mempunyai hubungan positif dengan pencapaian prestasinya. Kedua-dua kajian ini membuktikan bahawa perancangan strategik bukan sahaja bertindak sebagai penyumbang dalam pencapaian organisasi tetapi juga berfungsi sebagai faktor perantaraan dalam hubungan antara pemboleh ubah yang lain.

Di samping itu, kajian Zen (2016) di sektor awam Wilayah Aceh, Indonesia juga mendapti perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian organisasi. Dimensi perancangan strategik kajian adalah terdiri daripada formulasi, pelaksanaan dan kawalan. Prestasi kajian mengambil aspek kuantiti dan kualiti keluaran, bilangan inovasi, reputasi cemerlang, moral staf dan pencapaian. Dapatan kajian telah membuktikan bahawa inovasi pengurusan ialah faktor perantara terhadap hubungan

perancangan strategik dan presatasi organisasi tetapi budaya organsisasi tidak berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam kajian ini. Walau bagaimanapun, empat pemboleh ubah dengan pelbagai dimensi yang dikaji adalah terlalu berat dan ini mungkin menyebabkan item dalam instrumen soal selidik menjadi kurang teliti dan mantap.

Dapatan kajian Alosani et al. (2019) bagi organisasi polis Dubai telah menunjukkan perancangan strategik adalah pengaruh positif yang signifikan dengan pencapaian organisasi. Seramai 150 pengurus jabatan polis disasarkan sebagai sampel responden kajian ini. Pencapaian organisasi dalam kajian ini diukur melalui pencapaian objektif strategi, kecekapan penggunaan sumber, kepuasan pelanggan dan kebebasan membuat keputusan. Dapatan juga mengenal pasti bahawa inovasi pegawai polis mempengaruhi pencapaian dalam pasukan polis kajian.

Maleka (2020) telah melakukan penyelidikan untuk mengenal pasti kesan perancangan strategik terhadap prestasi organisasi di Jabatan Telekomunikasi dan Perkhidmatan Pos di Afrika Selatan dengan kaedah kualitatif Hasil kajian mereka mendapati perancangan strategik mempunyai kesan positif terhadap prestasi organisasi. Dimensi perancangan strategik termasuklah formaliti, penyertaan pengurusan, penyertaan pekerja dan penerapan proses perancangan strategik. Beliau menyarankan sektor awam harus mengamalkan perancangan strategik formal untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Di organisasi sekolah pula, kajian Damary et al. (2020) telah menunjukkan amalan perancangan strategik berhubung positif dengan pencapaian sekolah. Dimensi bagi perancangan strategik dalam kajian melibatkan misi dan visi, analisis alam sekitar (SWOT), penglibatan pihak berkepentingan, objektif dan matlamat strategik, pilihan strategi dan pelaksanaan strategi. Manakala pencapaian sekolah merangkumi kecemerlangan akademik

dan bukan akademik, disiplin dan budaya sekolah, pembangunan tanah dan infrastruktur, kepuasan pihak berkepentingan dan kestabilan kewangan. Kajian tersebut dilaksanakan terhadap pengetua dan penolong pengetua daripada 27 buah sekolah menengah awam di daerah Rarieda, Kenya. Sebanyak 74% sekolah mempunyai perancangan strategik yang formal. Namun begitu, didapati pentadbir sekolah tidak membuat analisis persekitaran secara menyeluruh, tidak melibatkan pihak berkepentingan yang sepatutnya dan tidak melaksanakan perancangan strategik sepenuhnya. Kajian ini mencerminkan perancangan strategik di sekolah awam belum mantap. Pentadbir sekolah diminta mempertingkatkan profesional dan komitmen dalam perancangan strategik yang memberi kesan positif kepada pencapaian sekolah.

Seterusnya, Kariuki et al. (2017) pula menjalankan satu kajian untuk menentukan hubungan perancangan strategik dengan pencapaian sekolah menengah awam di Kangundo Sub-county, Kenya. Empat pentadbir utama dari 28 sekolah kerajaan telah disasarkan sebagai responden kajian. Dimensi perancangan strategik hanya tertumpu kepada salah satu proses perancangan strategik, iaitu pelaksanaan strategi. Manakala aspek yang dinilai dalam pencapaian sekolah merangkumi kecemerlangan akademik dan bukan akademik, pembangunan tanah dan infrastruktur, disiplin dan budaya sekolah, kepuasan pihak berkepentingan, serta kestabilan kewangan. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif antara pelaksanaan strategi dengan pencapaian sekolah. Setiap peningkatan unit dalam pelaksanaan strategi akan meningkatkan pencapaian sekolah sebanyak 0.335 kali.

Meskipun kebanyakan sarjana menyokong bahawa perancangan strategik dapat meningkatkan pencapaian organisasi, terdapat juga sebahagian hasil kajian tidak menyokong hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian organisasi. Antaranya Mintzberg

(1994) yang berpendapat bahawa perancangan strategik sebenarnya menjejaskan pemikiran strategik seseorang perancang. Organisasi yang mengejarkan matlamat akan manipulasi kuantiti pencapaian dan mengabaikan kualiti pengeluaran. Minstzberg turut mempersoalkan keberkesanan perancangan strategik terutamanya dalam persekitaran yang bergolak.

Selain itu, Ghobadian dan kawannya (2008) telah mendapati hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian prestasi organisasi adalah lemah dalam kajian kepada 194 perusahaan kecil dan sederhana di United Kingdom. Mereka menyatakan bahawa perancangan strategik dapat menambahkan peluang organisasi untuk terus berfungsi tetapi tidak semestinya meningkatkan pencapaian prestasi dalam tempoh yang pendek. Mereka seterusnya menghujahkan bahawa hubungan yang lemah bagi kedua-dua pemboleh ubah mungkin disebabkan oleh faktor kandungan strategi dalam proses perancangan seperti ketepatan masa, kelajuan tindakan, komitmen, dan kualiti keputusan yang mempengaruhi prestasi secara tidak langsung. Mereka juga menjelaskan hubungan yang lemah ini mungkin mencerminkan ciri perusahaan kecil dan sederhana yang unik iaitu kurang menekankan dokumentasi bertulis dan prosedur formal dalam perancangan strategik.

Gicǎ dan Negruşa (2011) telah membuat kajian perancangan strategik dari aspek proses perancangan strategik (iaitu misi, objektif, analisis dalaman dan luaran, pemilihan alternatif strategik, pelaksanaan, kawalan dan penilaian) dengan prestasi organisasi (iaitu perbezaan prestasi tahun 2008 berbanding tahun 2007, tahap pencapaian objektif strategi, jumlah pemindahan dan peletakan jawatan pekerja). Dapatan kajian amat mengejutkan kerana mendapati tidak wujud hubugan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut bagi 200 perusahaan kecil dan sederhana di Transylvania, Romania. Ditambahkan lagi hasil kajian menunjukkan setiap proses perancangan strategik tidak mempunyai hubungan positif

dengan keseluruhan prestasi melainkan proses pelaksanaan strategi. Dapatan ini menyokong Yusuf dan Saffu (2005) yang mendapati syarikat yang mempunyai perancangan strategik tidak menjanjikan peningkatan prestasi. Sebaliknya ada syarikat yang menunjukkan pertumbuhan penjualan yang tinggi mempunyai tahap perancangan strategik yang rendah. Mereka menerangkan bahawa kecanggihan dalam perancangan harus diikuti dengan pelaksanaan yang berkesan.

Seterusnya, Ali (2016) telah membuat analisis terhadap 15 kajian lepas dan literatur meliputi organisasi di Amerika Syarikat, Eropah, Australia, Turki, dan Asia. Hasil kajian telah mendapati hanya 8 daripada 15 kajian lepas mempunyai hubungan positif antara perancangan strategik formal dengan pencapaian organisasi. Hubungan positif ini kebanyakan wujud di sektor perbankan dan pelancongan. Manakala sektor perhotelan dan kesihatan tidak menyokong hubungan ini. Selain itu, kajian juga cuba menerokai sama ada kesan saiz perusahaan dan perubahan persekitaran terhadap hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian. Didapati hanya 3 daripada 5 kajian lepas menyokong kesan ini. Keputusan kajian ini tidak menemui satu kepastian.

Melalui penelitian penyelidik daripada literatur lepas di atas, boleh membuat kesimpulan bahawa:

1. Hubungan perancangan strategik dengan pencapaian organisasi masih belum mencapai konsisten sama ada di sektor swasta atau sektor awam;
2. Kajian dahulu lebih banyak diterokai di sektor yang berorientasikan kewangan seperti perusahaan kecil dan sederhana. Kekurangan kajian yang melibatkan sektor awam yang memberi perkhidmatan profesional terutamanya pendidikan. Tambahan pula hanya dua kajian yang menggaji hubungan perancangan strategik dengan pencapaian di organisasi

pendidikan melalui tinjauan penyelidik. kajian tersebut telah menunjukkan perancangan strategik mempunyai hubungan dengan pencapaian sekolah (Damary et al., 2020; Kariuki et al., 2017), namun kajian tersebut bukan dalam konteks organisasi sekolah tempatan dan keputusan mungkin berbeza jika kajian dilakukan di organisasi sekolah tempatan.

3. Dimensi untuk perancangan strategik dan pencapaian organisasi berbeza mengikut konteks kajian. Walaupun kebanyakan dimensi perancangan strategik merujuk kepada proses formaliti tetapi kekurangan kajian merangkumi proses perancangan strategik yang sistematik dan menyeluruh dari pra perancangan hingga penambahbaikan perancangan seperti yang dicadangkan dalam Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009);
4. Dimensi untuk pencapaian organisasi juga berbeza mengikut tujuan dan keperluan penyelidikan masing-masing. Namun, pengukuran keberkesanan organisasi yang berbentuk objektif adalah lebih dominan dalam kajian seperti peningkatan keuntungan, penambahan saiz organisasi, pertumbuhan penjualan dan pekerja serta pencapaian akademik;
5. Kebanyakan kajian dilakukan di negara barat pada awalnya dan kemudian beralih ke negara sedang membangun di Afrika dan Asia. Namun didapati kekurangan kajian berkaitan perancangan strategik dan pencapaian organisasi dijalankan di negara kita;
6. Pendekatan kuantitatif dengan strategi tinjauan melalui teknik soal selidik digunakan meluas dalam kajian lepas untuk mendapatkan pandangan pentadbir organisasi terhadap pelaksanaan perancangan strategik dan pencapaian organisasi. Walau bagaimanapun, terdapat sesetengah kajian menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan kesesuaian objektif kajian mereka.

Sorotan kajian lepas yang dibincangkan di atas telah membuka ruang untuk penyelidik menerokai dengan lebih lanjut sama ada wujud hubungan tersebut di sektor pendidikan dengan dimensi pemboleh ubah yang sesuai dengan konteks sekolah. Jadual 2.3 memaparkan ringkasan tinjauan kajian lepas penyelidik terhadap hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian organisasi.

Jadual 2.3: Ringkasan Kajian Lepas terhadap Hubungan antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Organisasi

Bil	Penyelidik	Lokasi Kajian	Hasil Dapatan	Sampel Kajian
1	Miller dan Cardinal (1994)	Amerika syarikat	• Perancangan strategik berhubungan secara positif dengan pencapaian organisasi. • Faktor kontingensi tidak mempunyai kesan besar dalam hubungan tersebut	meta analisis
2	Kraus et al. (2006)	Austria	• Hubungan positif yang tinggi antara pencapaian organisasi (pertumbuhan pekerja) dengan dimensi formaliti tetapi tidak bagi dimensi tempoh masa, instrumen strategik dan kawalan strategi.	perusahaan kecil
3	Gică and Negrusa (2011)	Romania	• Setiap proses perancangan strategik tidak wujud hubungan dengan keseluruhan prestasi kecuali proses pelaksanaan.	perusahaan kecil dan sederhana
4	Suklev dan Debarliev (2012)	Republik Makedonia	• Perancangan strategik menyumbang kepada keberkesanan organisasi. • keberkesanan perancangan strategik organisasi berbeza berdasarkan negara.	Perusahaan kecil, sederhana dan besar.
5	Wijetunge dan	Sri Lanka	• Tahap pelaksanaan proses perancangan strategik adalah sederhana	perusahaan kecil dan sederhana

Bil	Penyelidik	Lokasi Kajian	Hasil Dapatan	Sampel Kajian
	Pushpakumari (2014)		• Wujud hubungan positif yang signifikan antara perancangan strategik dan pencapaian syarikat. • Halangan utama dalam penglibatan proses perancangan strategik ialah kekurangan masa, kemahiran dan kepakaran serta keadaan yang sukar diramal.	
6	Echcharqy dan Hassan (2016)	Afrika Selatan.	• Dimensi analisis, desentralisasi dan kawalan strategi mempunyai hubungan dengan pencapaian kecuali dimensi formaliti.	perusahaan kecil dan sederhana
7	Ali (2016)	Analisis kajian lepas	• 8 daripada 15 kajian menunjukkan hubungan positif antara perancangan strategik formal dengan pencapaian organisasi. • Hubungan ini berbeza mengikut sektor yang berlainan. • 3 daripada 5 kajian menyokong Saiz perusahaan dan perubahan persekitaran mempengaruhi hubungan.	Sektor swasta dan awam
8	Sosiawani, (2017).	Indonesia	• Formaliti, peralatan perancangan strategik, penglibatan pekerja, tempoh masa dan pengawalan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian.	perusahaan bersaiz sederhana
9	Walker dan George (2019)	Amerika Syarikat dan bukan Amerika Syarikat	• Perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang sederhana terhadap pencapaian organisasi.	meta analisis

Bil	Penyelidik	Lokasi Kajian	Hasil Dapatan	Sampel Kajian
			Hubungan positif paling kuat antara perancangan strategik formal dan keberkesanan dalam pencapaian.	
10	Ifedioranma et al. (2020)	Nigeria	• Wujud hubungan antara formulasi dan penilaian perancangan strategik dengan pencapaian syarikat.	syarikat pembuatan
11	Alharafsheh et al. (2021)	Jordan	• Perancangan strategik mempunyai hubungan positif dengan prestasi universiti dan juga berfungsi sebagai pemboleh ubah perantara antara gaya pemimpin dengan prestasi.	Universiti swasta
12	Salleh (2014)	Malaysia	• Amalan perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian syarikat. Perancangan strategik mengantara kepimpinan transformasional dengan pencapaian syarikat	syarikat yang berkaitan dengan kerajaan negeri
13	Zen (2016)	Indonesia	• Perancangan strategik (formulasi, pelaksanaan, kawalan strategi) mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi organisasi. • Inovasi pengurusan mengantara hubungan tersebut • Budaya organsisasi bukan pemboleh ubah penyederhana.	Sektor awam
14	Alosani et al. (2019)	Dubai	• perancangan strategik mempunyai kesan positif dan signifikan dengan pencapaian organisasi	organsisasi Polis

Bil	Penyelidik	Lokasi Kajian	Hasil Dapatan	Sampel Kajian
15	Maleka (2020)	Afrika Selatan	• terdapat kesan positif perancangan strategik terhadap prestasi organisasi	Jabatan Telekomunikasi dan Perkhidmatan Pos
16	Kariuki et al. (2017)	Kenya	• Pelaksanaan strategi mempunyai hubungan positif dan dan menyumbang sebanyak 0.335 kali terhadap pencapaian sekolah.	Organisasi sekolah menengah
17	Damary et al. (2020)	Kenya	• Amalan perancangan strategik berkorelasi positif dengan prestasi sekolah	Sekolah menengah

2.5 Rumusan

Bab ini meneliti aspek penting berkaitan pemboleh ubah kajian melalui tinjauan literatur. Bab ini menerangkan secara terperinci konsep bagi pemboleh ubah pencapaian murid dan perancangan strategik. Teori dan model turut dibincangkan bagi menentukan dimensi dalam pemboleh ubah kajian. Selain itu, kajian terdahulu yang berkenaan dengan perancangan strategik dan pencapaian organisasi serta hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah juga dibincangkan. Maklumat yang didapati dalam bab ini amat berguna untuk menjalankan kajian yang mendalam dan menyeluruh. Selanjutnya, tindakan kajian berkaitan metodologi yang digunakan dijelaskan di Bab 4.

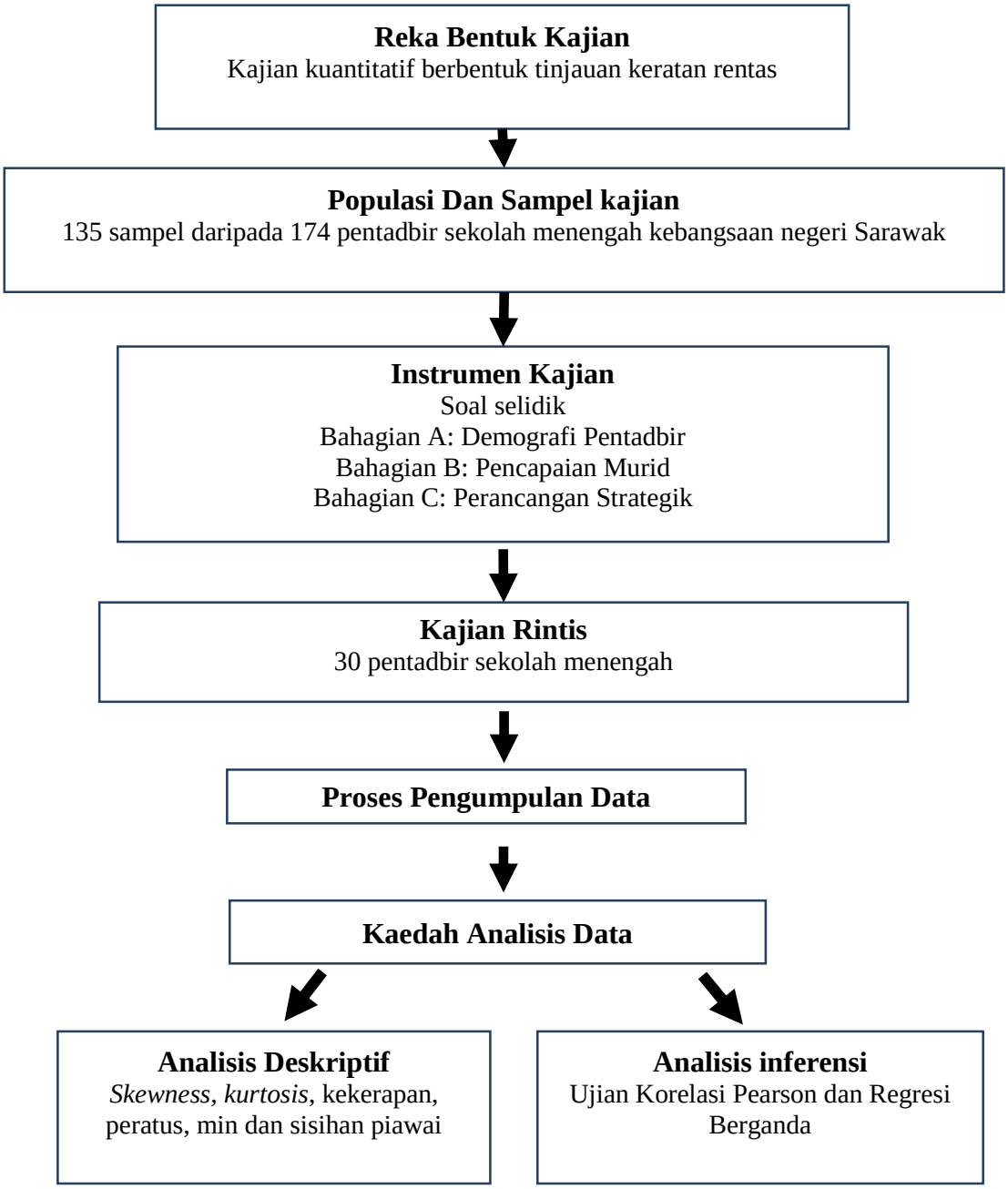
.

BAB 3

METODOLOGI

3.1 Pendahuluan

Bab ini menerangkan metodologi bagi pelaksanaan penyelidikan ini. Kaedah penyelidikan meliputi reka bentuk kajian, populasi dan pensampelan serta penyediaan instrumen kajian. Sumber data kajian ini merupakan maklum balas daripada instrumen soal selidik yang dijawab oleh pentadbir sekolah menengah. Kajian rintis, ujian kesahan dan kebolehpercayaan instrumen turut dibincangkan dengan teliti. Seterusnya, proses pengumpulan data dan kaedah analisis data turut diterangkan. Akhirnya, analisis data secara statistik deskriptif dan inferensi untuk mencapai objektif kajian juga ditelitikan. Rajah 3.1 menunjukkan gambaran keseluruhan perisian metodologi bab tiga ini.



Rajah 3.1: Perisian Bab Metodologi

3.2 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merupakan prosedur dan tatacara sistematik pengolahan kajian yang dijalankan (Ibrahim & Mohamad, 2019). Kajian ini dijalankan untuk menentukan hubungan antara pemboleh ubah seperti yang dijelaskan dalam kerangka konseptual kajian. Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, kajian ini menggunakan pendekatan deduktif dengan kaedah kuantitatif, strategi tinjauan dengan menggunakan tempoh masa keratan rentas. Pengumpulan data kuantitatif adalah melalui instrumen soal selidik yang dijawab oleh responden.

i. Pendekatan Penyelidikan: Deduktif

Kajian ini merupakan penyelidikan deduktif. Dalam penyelidikan, deduktif ialah proses yang mana penyelidik bermula dengan pernyataan teori dan kemudian bergerak ke arah bukti empirik yang konkrit untuk membuat suatu kesimpulan (Hussin et al., 2014). Proses deduktif kajian ini bermula dengan pernyataan teori dan model perancangan strategik, kemudian pembinaan hipotesis, pengumpulan data melalui instrumen soal selidik, menganalisis data dan akhirnya membuat kesimpulan terhadap hipotesis berdasarkan penemuan analisis dalam kajian.

ii. Pendekatan Metodologi: Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif melibatkan pengutipan data berangka bagi menjawab persoalan kajian tertentu yang bertujuan menjelaskan, meramal, mengawal fenomena dan menganalisis data secara statistik (Hussin et al., 2014). Penyelidikan kuantitatif berbentuk numerikal dengan parameter yang boleh diukur untuk menghasilkan laporan ilmiah bagi menyelesaikan masalah mengikut peraturan tertentu (Darusalam & Hussin, 2018).

Menurut Creswell (2015) reka bentuk kuantitatif sesuai untuk penyelidikan yang bertujuan menentukan hubungan dua pemboleh ubah atau lebih. Pendekatan kajian kuantitatif mementingkan pengukuran dan penentuan hubungan atau perkaitan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah (Creswell & Creswell, 2018; Talib, 2013) .

Penyelidik memilih reka bentuk kuantitatif berdasarkan tujuan kajian ini iaitu menentukan hubungan dan pengaruh antara perancangan strategik dengan pencapaian murid. Tambahan pula data numerikal yang dikumpul melalui instrumen soal selidik boleh diukur dan dianalisis secara statistik.

iii. Strategi Pengumpulan Data: Tinjauan

Menurut Chua (2021) dan Creswell dan Creswell (2018), kajian tinjauan sesuai dan diminati oleh kebanyakan penyelidik untuk mengumpul data dari saiz sampel yang besar dan berkebolehan membuat generalisasi mengenai populasi berdasarkan data sampel. Berdasarkan Creswell dan Creswell (2018), kajian tinjauan adalah gambaran kuantitatif mengenai kecenderungan, sikap dan persepsi populasi melalui respons individu yang menjadi sampel kajian. Selain itu, kajian tinjauan adalah mudah dan cepat mendapatkan maklumat yang boleh menggambarkan ciri-ciri sampel besar yang diminati (Ponto, 2015).

Justeru itu, penyelidik memilih strategi tinjauan dalam kajian ini untuk membantu penyelidik menghuraikan pandangan daripada responden; mengumpul maklumat daripada responden dengan pantas melalui instrumen soal jawab; menganalisis keputusan dalam masa singkat; melibatkan sampel di lokasi yang luas yang sukar dilaksanakan secara bersemuka melalui kajian eksperimental; serta menggeneralisasikan hasil dapatan kepada populasi dengan cepat dan tepat.

iv. Tempoh masa: Keratan Rentas

Dari segi tempoh masa penyelidikan, kajian ini menggunakan kaedah keratan rentas untuk mengutip data responden. Ini bermakna data responden dikutip sekali dalam tempoh masa tertentu (Cohen et al., 2018). Tinjauan keratan rentas dipilih kerana tujuan kajian ini adalah untuk menentukan hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian murid sekolah menengah yang tidak memerlukan pemerhatian jangka masa yang panjang.

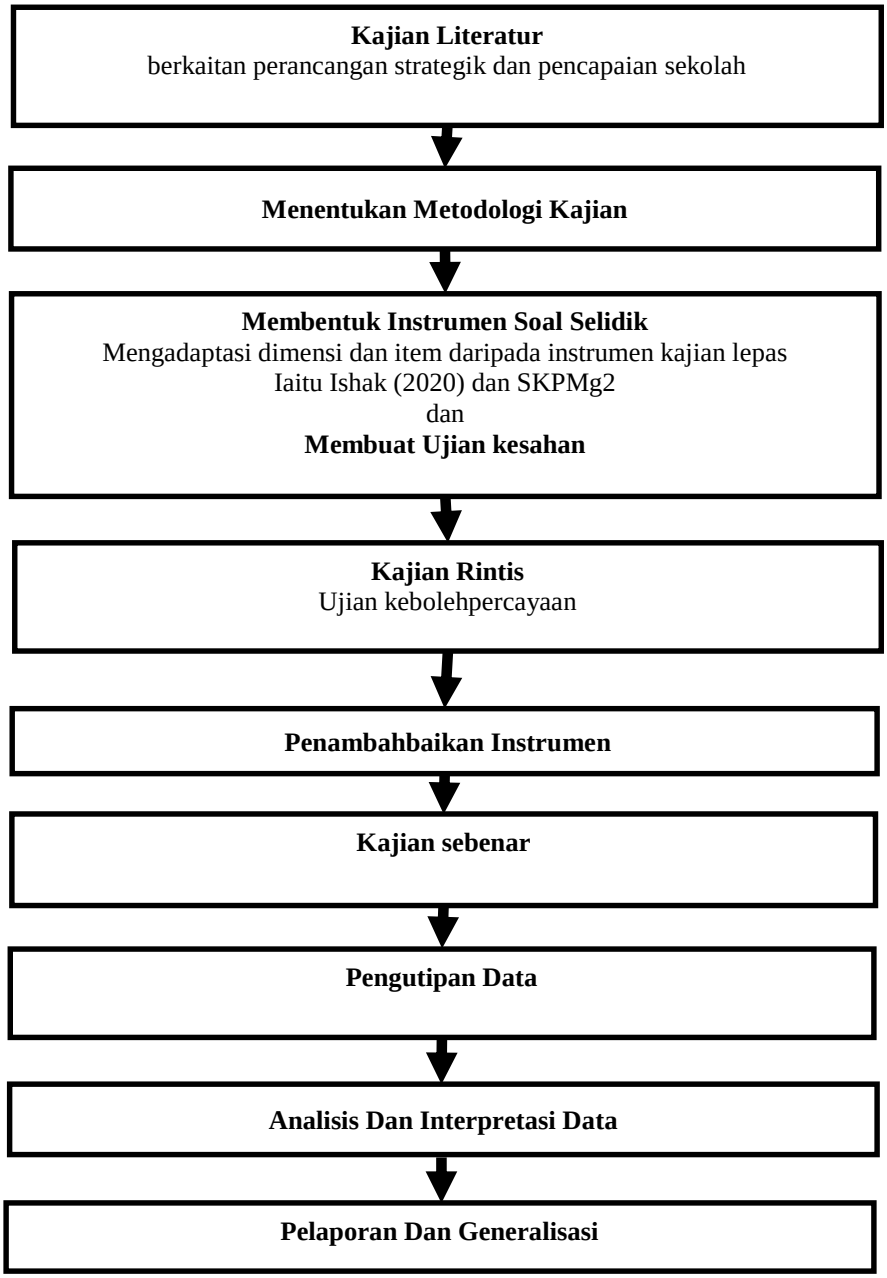
Untuk kajian ini, penyelidik menetapkan tempoh masa 2 hingga 4 minggu untuk pengumpulan data daripada pentadbir sekolah. Tempoh masa ini membolehkan pentadbir sekolah mempunyai masa yang cukup untuk menjawab soal selidik, terutamanya bagi sekolah luar bandar yang bermasalah dalam capaian internet. Perkara ini penting supaya pentadbir sekolah tidak berasa tertekan untuk memberi respons.

v. Teknik Penyelidikan: Soal Selidik

Teknik penyelidikan untuk kajian tinjauan ini menggunakan instrumen yang berbentuk soal selidik. Soal selidik ialah alat tinjauan yang sesuai untuk mendapatkan maklumat penyelidikan dan menganalisis data secara statistik deskriptif dan inferensi (Darusalam & Hussin, 2018). Selain itu, soal selidik memudahkan penyelidik memungut data responden di merata tempat secara terus, cepat, kos rendah, tepat, senang ditadbir dan dianalisis (Cohen et al., 2018; Hussin et al., 2014).

Untuk menjalankan kajian tinjauan dengan teknik soal selidik, satu set soalan khusus digunakan oleh penyelidik untuk mengumpul data daripada responden. Sebelum kajian dimulakan, penyelidik membuat kajian literatur yang berkaitan pemboleh ubah kajian untuk menentukan metodologi kajian yang sesuai, menentukan dimensi dan item soal selidik bagi kedua-dua pemboleh ubah kajian. Draf soal selidik yang dihasilkan adalah melalui proses

kesahan oleh pakar-pakar yang berpengalaman dalam bidang pentadbiran sekolah. Ujian kebolehpercayaan instrumen juga dilakukan setelah kajian rintis. Seterusnya, instrumen soal selidik diedarkan kepada sampel yang telah ditetapkan dalam kajian sebenar. Maklum balas responden dalam instrumen soal selidik merupakan data yang akan dianalisis, diinterpretasikan dan dilaporkan bagi tujuan generalisasi. Reka bentuk kajian tinjauan melalui instrumen soal selidik kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3.2.



Rajah 3.2: Prosedur Reka Bentuk Kajian

3.3 Lokasi, Populasi dan Sampel Kajian

Dalam bahagian ini, lokasi kajian dan cara menentukan populasi kajian ini dijelaskan. Saiz sampel dan pensampelan kajian juga dihuraikan dengan terperinci.

3.3.1 Lokasi kajian

Menurut Ibrahim dan Mohamad (2019), lokasi kajian berkaitan dengan isu dan permasalahan yang hendak dikaji dan di mana responden berada. Berdasarkan jurang kajian dan masalah pencapaian murid yang telah dibincangkan dalam bab satu, penyelidik telah memilih negeri Sarawak sebagai lokasi kajian. Tambahan pula, kekangan masa dalam penyelidikan dan penularan wabak "*Corona virus* 2019" yang di luar jangkaan juga menyusahkan penyelidik melakukan kajian di negeri-negeri lain.

Merujuk objektif kajian, pemboleh ubah tidak bersandar adalah perancangan strategik sekolah yang diterajui oleh pentadbir sekolah dan pemboleh ubah bersandar adalah pencapaian murid sekolah. Oleh itu, kajian ini memerlukan responden dari sekolah menengah yang dapat memberi maklumat tentang perancangan strategik dan pencapaian murid di sekolahnya.

3.3.2 Populasi kajian

Populasi terdiri daripada kelompok institusi atau individu yang mempunyai ciri sama (Creswell & Creswell 2018) dan dijadikan sasaran dalam kajian yang mana hasil dapatan kajian adalah dirujuk kepadanya (Yusof et al., 2015). Dalam kajian ini, unit analisis yang dinilai ialah organisasi sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak. Jumlah sekolah tersebut sebanyak 193 buah berdasarkan data yang diperolehi dalam portal Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak sehingga Oktober tahun 2021. Sekolah tersebut bertaburan di seluruh negeri di bawah jagaan tiga puluh pejabat pendidikan daerah (PPD). Namun begitu, kajian ini hanya melibatkan sekolah menengah kebangsaan yang berlokasi di bandar dan luar bandar. Kajian ini telah mengecualikan 12 sekolah yang berada di pedalaman Sarawak akibat masalah hubungan dan pencapaian internet. Malah ada di antara sekolah tersebut tidak

ada nombor telefon rasmi sekolah. Selain itu, 6 sekolah menengah bagi kolej vokasional dan sebuah kolej tingkatan 6 juga dikecualikan memandang kurikulum dan pentaksiran akademik adalah berlainan dengan sekolah menengah kebangsaan yang lain. Setelah penapisan terhadap sekolah pendalaman dan sekolah yang berlainan kurikulum serta pentaksiran akademik, maka populasi sekolah kajian ini adalah sebanyak 174 buah sekolah menengah bandar dan luar bandar.

Pentadbir di sekolah menengah ialah pengetua dan dibantu oleh penolong kanan serta penyelia petang. Dalam kajian ini, pengetua dipilih menjadi sasaran populasi kerana beliau adalah peneraju dalam perancangan strategik sekolah untuk memandu organisasinya mencapai kecemerlangan (JNJK, 2017). Beliau terlibat secara langsung dalam perancangan strategik sekolah dan berpengalaman dalam bidang pengurusan sekolah. Oleh itu, pengetua sebagai pentadbir utama sekolah adalah paling layak dan sesuai menjadi responden untuk menjawab instrumen soal selidik yang berkaitan dengan perancangan strategik dan pencapaian murid di sekolah mereka. Jadual 3.1 menunjukkan cara penentuan saiz populasi kajian.

Jadual 3.1: Populasi Kajian

Jumlah Sekolah Menengah Sarawak = (A)	**Bilangan Sekolah Pedalaman = (B)**	**Bilangan Kolej Vokasional/ Tingkatan 6 = (C)**	**Bilangan Populasi Sekolah Sasaran = (A-B-C)**	**Saiz Populasi Kajian (pengetua)**
193	12	7	174	174

3.3.3 Sampel Kajian

Sampel ialah sub kelompok populasi kajian yang akan digunakan dalam proses generalisasi melalui pensampelan tertentu (Creswell & Creswell, 2018). Proses pensampelan penting supaya sampel yang dipilih secara rawak betul-betul dapat mewakili populasinya (Chua, 2021).

Populasi pentadbir sekolah menengah kebangsaan kajian ini adalah sejumlah 174 orang pengetua. Penyelidik telah membundarkan angka tersebut kepada 180 untuk menentukan saiz sampel kajian. Dengan itu, saiz minimum sampel kajian berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) ialah 123 dengan aras signifikan $p < .05$. Namun begitu, penyelidik telah menambahkan saiz sampel kajian kepada 135. Penambahan saiz sampel merupakan satu alternatif untuk mengelakkan masalah kadar pulangan yang rendah daripada responden (Alosani et al., 2019). Di samping itu, hasil kajian menjadi lebih dipercayai dan diyakini serta dikurangkan ralat dengan penambahan saiz sampel (Cohen et al., 2018; Sekaran & Bougie, 2016).

Setelah saiz sampel kajian ditentukan, proses pensampelan dilakukan untuk memilih responden supaya memenuhi saiz sampel kajian. Menurut Chua (2021), pensampelan ialah proses memilih sebilangan subjek daripada sejumlah populasi untuk dijadikan responden dalam kajian. Pensampelan perlu dirancang dengan rapi supaya memudahkan penyelidik mengutip data, mengurangkan ralat pengukuran dan menjimatkan masa serta kos perbelanjaan. Pensampelan yang dipilih dalam kajian ini ialah pensampelan rawak strata (Darusalam & Hussin, 2018).

Pensampelan ini melakukan strata terhadap populasi mengikut peratusan dan diikuti pemilihan secara rawak berdasarkan saiz sampel yang diperlukan. Pensampelan ini sesuai

digunakan untuk kajian yang melibatkan zon, negeri, bahagian dan daerah (Darusalam & Hussin, 2018). Pensampelan ini memastikan setiap ahli dalam populasi dimasukkan hanya dalam satu strata dan tiada ahli dalam populasi dikecualikan. Liputan populasi adalah lebih baik berbanding dengan pensampelan rawak mudah (Hussin et al., 2014).

Pensampelan rawak strata kajian ini dimulakan dengan langkah berikut:

1. Membahagikan 174 populasi sekolah sasaran berdasarkan 30 PPD daerah Sarawak. Didapati hanya 29 PPD terlibat dalam kajian ini. PPD Belaga telah dikecualikan daripada kajian ini kerana semua sekolah menengah adalah berada di lokasi pedalaman.
2. Menentukan populasi kajian. Oleh kerana pengetua sekolah sasaran adalah sampel kajian, maka bilangan populasi kajian adalah sama dengan populasi sekolah sasaran.

   Populasi kajian = Populasi sekolah sasaran
3. Menentukan peratusan populasi kajian dalam setiap PPD berdasarkan jumlah populasi kajian keseluruhan, iaitu:

   Peratus populasi kajian = $\frac{bilangan\ populasi\ kajian\ dalam\ PPD}{jumlah\ populasi\ kajian\ bagi\ semua\ PPD} \times 100$
4. Akhirnya, menentukan bilangan sampel kajian bagi setiap PPD mengikut pembahagian perkadaran dengan saiz sampel kajian yang telah ditetapkan iaitu 135, iaitu:

   Bilangan sampel kajian = (peratus populasi kajian) × saiz sampel kajian

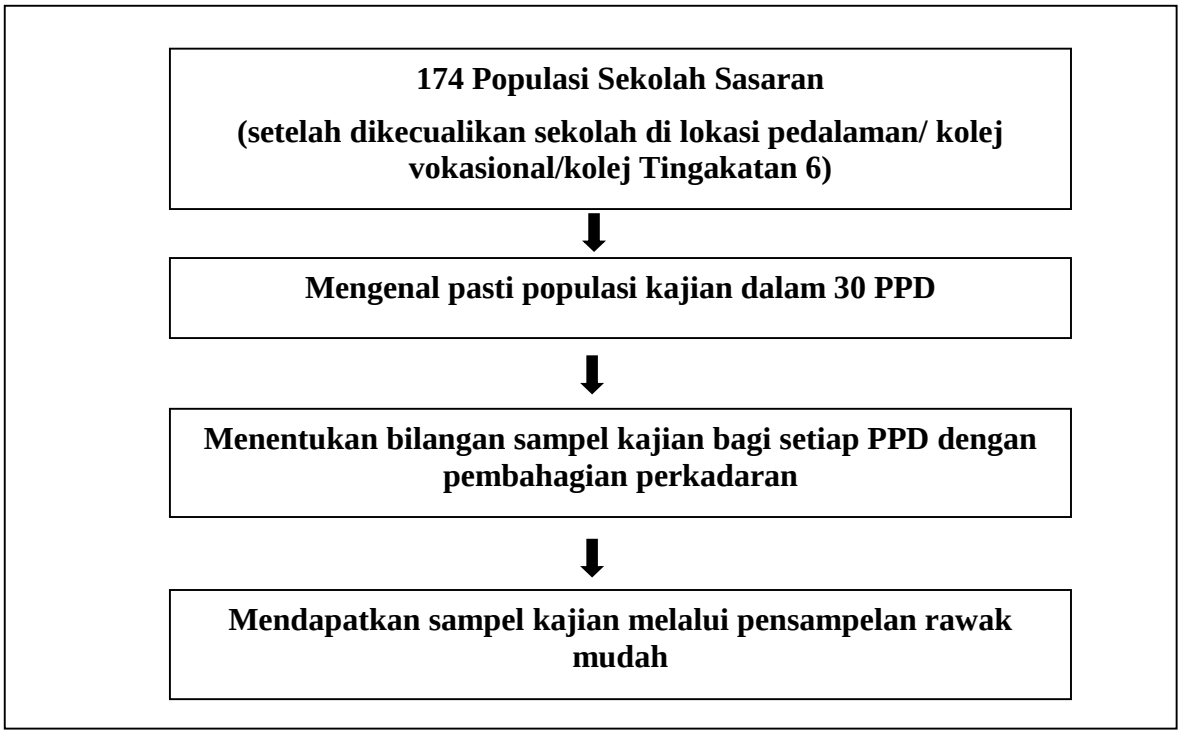
Jadual 3.2 menunjukkan hasil pengiraan bilangan sampel sekolah yang diperlukan untuk setiap PPD di negeri Sarawak.

Jadual 3.2: Penentuan Saiz Sampel Sekolah Menengah Sarawak

Bil	PPD	Populasi Sekolah Sasaran =(A)	Populasi Kajian (pengetua) (B) = (A)	Peratus Populasi Kajian (C) = (B÷174) × 100	bilangan Sampel Kajian = C%×135
1	Baram	2	2	1.1	2
2	Bau	4	4	2.3	3
3	Belaga	0	0	0.0	0
4	Betong	7	7	4.0	5
5	Bintulu	6	6	3.4	5
6	Dalat	3	3	1.7	2
7	Daro	3	3	1.7	2
8	Julau	3	3	1.7	2
9	Kanowit	2	2	1.1	2
10	Kapit	3	3	1.7	2
11	Kuching	25	25	14.4	19
12	Lawas	4	4	2.3	3
13	Limbang	5	5	2.9	4
14	Lubok Antu	2	2	1.1	2
15	Lundu	3	3	1.7	2
16	Meradong	4	4	2.3	3
17	Miri	15	15	8.6	12
18	Mukah	3	3	1.7	2
19	Padawan	14	14	8.0	11
20	Samaraham	9	9	5.2	7
21	Saratok	5	5	2.9	4
22	Sarikei	5	5	2.9	4
23	Selangau	1	1	0.6	1
24	Serian	6	6	3.4	5
25	Sibu	22	22	12.6	17
26	Simunjan	4	4	2.3	3
27	Song	2	2	1.1	2
28	Sri Aman	5	5	2.9	4
29	Subis	5	5	2.9	4
30	Tatau/Sebauh	2	2	1.1	2
	Jumlah	**174**	**174**	**100**	**135**

Untuk mendapatkan sampel kajian (pengetua sekolah), pensampelan secara rawak mudah dilakukan untuk memilih sampel sekolah dalam PPD masing-masing. Pensampelan rawak

mudah dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Randomizer* yang tersedia dalam "Microsoft Office Excel 2019". Ini bermakna setiap sekolah dalam populasi sekolah sasaran mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel sekolah. Nama setiap sekolah menengah kerajaan disenaraikan dalam lajur tapak Excel dan diberi "nombor rawak" masing-masing melalui format "RAND()". Selepas itu, sekolah tersebut disusun secara "tertib menaik" berdasarkan "nombor rawak" yang diberikan. Akhirnya, sekolah-sekolah yang tersenarai teratas dipilih menjadi sampel sekolah. Bilangan sampel sekolah setiap PPD adalah berdasarkan saiz sampel sekolah yang ditentukan dalam jadual 3.2. Akhirnya sebanyak 135 sampel sekolah terpilih untuk kajian ini. Setelah semua sampel sekolah ditentukan, maka sampel kajian iaitu pengetua yang menjadi responden kajian ini turut dikenal pasti. Rajah 3.3 pula menunjukkan proses pensampelan rawak strata bagi kajian ini.



Rajah 3.3: Proses Pensampelan Rawak Strata

3.4 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan instrumen yang berbentuk soal selidik untuk mengumpul data kajian. Ini adalah kerana soal selidik adalah kaedah yang sesuai dan paling biasa digunakan dalam kajian tinjauan (Ponto, 2015). Soal selidik adalah satu set soalan yang mengandungi item tersusun untuk mendapatkan maklumat kajian. Data yang didapati daripada soal selidik dapat dianalisis secara statistik deskriptif dan inferensi bagi tujuan pengukuran data (Darusalam & Hussin, 2018). Selain itu, penggunaan soal selidik memudahkan pengumpulan data dan sesuai di kawasan geografi yang luas seperti lokasi kajian dengan kadar celik huruf responden yang tinggi (Hussin et al., 2014).

Instrumen soal selidik kajian ini yang berbentuk "Google Form" diedarkan kepada responden secara atas talian melalui e-mel sekolah yang didapati daripada JPN. Cara ini menjimatkan kos percetakan instrumen; boleh dihantar dengan mudah dan cepat ke mana-

mana lokasi melalui kemudahan internet dan data responden diterima dengan cepat dan mudah diproses. Selaras dengan Benfield dan Szlemko (2006) yang menyatakan pengumpulan data melalui internet menjanjikan peningkatan saiz sampel, kepelbagaian sampel yang lebih besar, lebih mudah akses, kos lebih rendah dan menjimatkan masa. Tambahan pula, cara ini merupakan inisiatif bagi penyelidik yang menghadapi masalah keterbatasan pergerakan ke lokasi sampel akibat pandemik "*Corona virus* 2019".

Kemudahan memberi maklum balas secara atas talian membolehkan responden memberi jawapan pada masa yang sesuai dan tidak timbul perasaan tergesa-gesa yang boleh mengganggu pemilihan jawapan yang tepat. Walau bagaimanapun, responden telah diminta melengkapkan soal selidik dalam tempoh dua minggu dan disusuli dengan panggilan telefon sebagai peringatan. Selepas itu, penyelidik mengumpul data daripada instrumen soal selidik yang telah dihantar, yang selebihnya telah dianggap tidak dikembalikan.

Instrumen soal selidik kajian ini terdiri daripada tiga bahagian untuk meneliti pemboleh ubah kajian. Bahagian A ialah demografi responden. Bahagian B adalah untuk menilai pencapaian murid dan Bahagian C menilai aspek perancangan strategik yang diamalkan di organisasi sekolah.

3.4.1 Bahagian A: Latar Belakang Responden

Bahagian ini merangkumi soalan berkaitan latar belakang responden. Item adalah berbentuk aneka pilihan yang meminta responden membuat pilihan tunggal. Terdapat lima item termasuklah jantina, pengalaman dalam pentadbiran, lokasi sekolah, kelulusan akademik dan kehadiran latihan perancangan strategik. Data demografi responden dapat memberi maklumat yang penting untuk penyelidik semasa penghuraian dapatan kajian.

Responden kajian ini ialah pengetua sekolah. Namun begitu, pentadbir lain yang menjalankan tugas pengetua di sekolah yang tidak ada pengetua juga disasarkan menjadi responden. Selain itu, pengetua yang baharu di sesebuah sekolah adalah disarankan menjawab soal selidik kajian bersama pentadbir lain. Langkah ini diambil untuk meningkatkan kesahihan data kajian.

Skala pengukuran yang digunakan dalam bahagian ini ialah skala interval untuk item pengalaman dalam pentadbiran. Manakala data nominal digunakan untuk item jantina, lokasi sekolah, kelulusan akademik dan kehadiran latihan perancangan strategik.

3.4.2 Bahagian B: Pencapaian Murid

Bahagian ini bertujuan mengukur pemboleh ubah bersandar kajian ini iaitu pencapaian murid. Instrumen ini diadaptasi melalui item kemenjadian murid yang dinilai dalam standard lima bagi instrumen SKPMg2 (JNJK, 2017). Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti dan pihak sekolah menggunakan instrumen tersebut untuk menilai standard kualiti pendidikan di sekolah. Penyelidik dalam bidang pendidikan lepas seperti dan Zaaim et al. (2019), Juliana et al. (2020) dan Zakaria et al. (2021) telah mengadaptasi item-item SKPMg2 untuk menilai pencapaian murid dari aspek kemenjadian akademik, kokurikulum dan sahsiah dalam kajian mereka.

Bahagian B dalam instrumen kajian ini mempunyai 5 item yang diselaraskan dengan kesesuaian kajian ini. 5 Item tersebut adalah seperti dalam Jadual 3.3. Skala pengukuran dalam item merupakan skala Likert 5 mata dengan ketetapan “1=Sangat lemah, 2=Lemah, 3=Sederhana, 4=Baik dan 5=Cemerlang. Pemilihan skala tersebut adalah berdasarkan pencapaian tahap kualiti bagi setiap standard dalam instrumen SKPMg2 (JNJK, 2017) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.4. Responden menentukan skala Likert berdasarkan

selang pencapaian murid dalam bentuk peratus bagi aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah.

Jadual 3.3: Dimensi Dan Bilangan Item Pencapaian Murid

Bhg	**Dimensi**	**Bilangan item**
A	Pencapaian Akademik	1
B	Pencapaian Kokurikulum	3
C	Pencapaian Sahsiah (Peratusan Kehadiran)	1
Jumlah Item Pencapaian Murid		5

Jadual 3.4: Skala Pengukuran Bagi Pencapaian Murid

Skala	**1 Sangat lemah**	**2 Lemah**	**3 Sederhana**	**4 Baik**	**5 Cemerlang**
Peratus pencapaian (%)	0%-19.99%	20%-49.99%	50%-79.99%	80%-89.99%	90%-100%

Sumber: SKPMg2 (JNJK, 2017)

3.4.3 Bahagian C: Perancangan Strategik

Instrumen dalam bahagian ini adalah untuk mengukur pemboleh ubah tidak bersandar iaitu perancangan strategik yang diamalkan di sekolah. Item bahagian ini diadaptasi daripada instrumen kajian Ishak (2020) yang telah diuji kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian beliau untuk mengukur tahap amalan perancangan strategik sekolah menengah. Nilai alfa Cronbach bagi setiap dimensi dalam instrumen kajian Ishak (2020) adalah melebihi .9 yang menunjukkan item-item tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Selain itu, instrumen Pembinaan Dan Pelaksanaan Pelan Strategik Pembangunan Sekolah oleh Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) juga dijadikan rujukan utama dalam pembinaan item kajian kerana kajian ini berlandaskan model perancangan strategik Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009). Namun begitu, instrumen Pembinaan Dan Pelaksanaan Pelan Strategik Pembangunan Sekolah tersebut yang berbentuk senarai semak

tidak diguna terus dalam kajian kerana kurang sesuai untuk membuat analisis inferensi bagi menentukan hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian murid. Walau bagaimanapun, item-item bagi setiap dimensi kajian telah dipastikan selaras dengan definisi operasional bagi perancangan strategik dalam kajian ini.

Dimensi bagi pemboleh ubah perancangan strategik melibatkan tujuh proses perancangan strategik berdasarkan sorotan kajian lepas dan mengikut kesesuaian teori serta model kajian yang dibincangkan dalam Bab 2. Tujuh proses tersebut ialah pelaksanaan pra perancangan; penentuan hala tuju organisasi; analisis persekitaran dalaman dan luaran; penentuan isu strategik; menggubal strategi; melaksanakan strategi; serta penilaian, pemantauan dan penambahbaikan berterusan. Setiap item yang mengukur perancangan strategik organisasi sekolah adalah berformat soalan tertutup. Jadual 3.3 menghuraikan tujuh dimensi dan bilangan item dalam soal selidik.

Jadual 3.5: Dimensi dan Bilangan Item Perancangan Strategik

Bhg	**Dimensi**	**Bilangan item**
A	Pelaksanaan Pra Perancangan	6
B	penentuan Hala Tuju Organisasi	6
C	Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran	5
D	Penentuan Isu Strategik	8
E	Penggubalan Strategi	4
F	Pelaksanaan Strategi	6
G	Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan.	5
Jumlah		**40**

Skala pengukuran dalam item soal selidik bahagian ini ialah skala Likert 5 mata dengan angka 1 untuk “Sangat tidak setuju”, 2 untuk “Tidak setuju”, 3 untuk “Kurang setuju, 4 untuk Setuju” dan 5 untuk “ Sangat setuju” seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.4. Responden diminta memilih tahap persetujuan daripada skala tersebut untuk menilai

keadaan perancangan strategik yang telah diamalkan di sekolahnya. Penyelidik terdahulu seperti Samson dan Terziovski (1999), Gică dan Negruşa (2011), Wijetunge dan Pushpakumari (2014), Alosani et al. (2019), Ishak (2020) dan Kibett et al. (2021) juga menggunakan skala pengukuran yang serupa dalam instrumen mereka untuk mengukur perancangan strategik di sesebuah organisasi.

Jadual 3.6: Skala Likert Lima Mata bagi Item Perancangan Strategik

Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pengukuran	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju

Kesimpulannya, instrumen soal selidik bagi kajian ini mempunyai sejumlah 50 item yang perlu dijawab oleh responden, iaitu 5 item bahagian A untuk mendapatkan maklumat demografi responden, 5 item bahagian B yang menilai pencapaian murid dalam aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah murid serta 40 item bahagian C untuk mendapatkan pandangan responden (pengetua sekolah) terhadap proses perancangan strategik yang diamalkan dalam organisasi sekolah mereka.

3.5 Kesahan Instrumen Kajian

Kesahan berkenaan dengan kejayaan kajian yang dikait dengan apa yang penyelidik hendak diukur. Jika instrumen sememangnya mengukur apa yang dikehendaki, maka instrumen tersebut adalah sah (Hussin et al., 2014). Menurut Chua (2021), kesahan adalah kebolehan suatu ujian itu mengukur nilai sebenar konsep dalam hipotesis penyelidikan. Kesahan dikatakan tinggi jika item yang dibina dapat mengukur konsep hipotesis.

Dalam kajian ini, kesahan kandungan dilakukan untuk memastikan item instrumen kajian yang digunakan ada tepat dan hasil dapatan kajian mampu menggambarkan pemboleh ubah

yang diuji. Kesahan kandungan instrumen kajian ini dinilai oleh tiga orang pakar yang berpengalaman dalam bidang pentadbiran sekolah. Pakar tersebut ialah Profesor Madya dari *Department of Social Foundation and Educational*, *Leadership Kulliyyah of Education, International Islamic University Malaysia* (IIUM); Timbalan Sektor Perancangan di Pejabat Pendidikan Daerah Bau, dan *School Improvement Partners Plus* (SIPartner+). SIPartner+ ialah pembimbing kepada pihak pengurusan sekolah untuk meningkatkan kualiti pentadbiran di sekolah. Pakar kesahan ini diminta untuk menyemak kesesuaian item dari ketepatan dimensi yang diuji. Di samping itu, pakar kesahan juga diminta untuk membuat kesahan muka dari segi kelarasan bahasa, ketepatan frasa dan ayat yang diguna (Darusalam & Hussin, 2018). Penambahbaikan item dibuat setelah mendapat hasil semakan daripada pakar tersebut. Jadual 3.7 berikut ialah maklumat pakar tersebut.

Jadual 3.7: Maklumat Pakar Kesahan

Bil	**Nama**	**Jawatan Semasa**	**Kepakaran/Pengalaman**
1	Pakar kesahan 1	Profesor Madya dari *Department of Social Foundation and Educational*, *Leadership Kulliyyah of Education, International Islamic University Malaysia* (IIUM)	Pakar dalam bidang Sains Sosial, Pembangunan Sumber Manusia, Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Pengalaman: *Head, Department of Social Foundations and Educational Leadership* Penulis buku Perancangan Strategik Sekolah (Hairuddin & Muhammad Bustaman, 2009)
2	Pakar kesahan 2	Timbalan Sektor Perancangan Pejabat Pendidikan Daerah Bau	Mantan Ketua Unit Pembangunan Kemanusiaan Pejabat Pendidikan Daerah Bau
3	Pakar kesahan 3	SIPartner+ Pejabat Pendidikan Daerah Bau	Mantan Pengetua dan Penolong Kanan Akademik Sekolah

Setelah mendapat semakan daripada pakar kesahan, beberapa item telah dimurnikan seperti berikut:

Jadual 3.8: Pemurnian Item Instrumen

Jenis Pemurnian	Item	Sebelum pemurnian	Selepas Pemurnian
Item distrukturkan semula supaya lebih lancar dan mudah difahami	Item 5 bahagian A	Kehadiran latihan perancangan strategik.	Pernahkah anda menghadiri latihan perancangan strategik?
	Item 2 Bahgaian C	Tujuan perancangan strategik sekolah saya diterangkan dengan jelas sebelum perancangan strategik.	Tujuan perancangan strategik diterangkan dengan jelas kepada guru sebelum merangkanya.
	Item 3 Bahagian C	Semua guru sekolah saya telah disediakan latihan kemahiran perancangan strategik	Semua guru sekolah saya diberikan latihan untuk meningkatkan kemahiran perancangan strategik
Pembetulan ejaan	Item 4 Bahagian C	Masingmasing	masing-masing
	Item 26 bahagian C	peingat	Peringkat

Jenis Pemurnian	Item	Sebelum pemurnian	Selepas Pemurnian
Penggantian perkataan/ frasa ayat yang lebih tepat	Item 6 Bahagian C	Data yang menyeluruh	Data yang lengkap
	Item 7 Bahagian C	Mandat	Punca kuasa
	Item 20, 21, 22, 23 dan 25 Bahagian C	Strategi	Strategik
	Item 25 Bahagian C	...bersesuaian dengan potensi warga sekolah	...realistik dengan pencapaian warga sekolah
Kesesuaian jawapan	Item 4 Bahagian A	Kelulusan akademik a. Ijazah sarjana muda b. Sarjana c. Doktor falsafah d. Diploma e. STPM	Kelulusan akademik a. Ijazah sarjana muda b. Sarjana c. Doktor falsafah

Jenis Pemurnian	Item	Sebelum pemurnian	Selepas Pemurnian
		f. SPM	

Selain mengesahkan ketepatan item, pakar kesahan juga diminta meneliti kesesuaian skala pengukuran dalam instrumen. Ketiga-tiga pakar tersebut bersetuju dengan skala pengukuran yang digunakan dalam bahagian pencapaian murid dan perancangan strategik.

Setelah pemurnian item instrumen berdasarkan pakar kesahan, penyelidik telah mengundang tiga orang pengetua di luar pilihan sampel kajian untuk menjalani praujian. Mereka digalakkan mengemukakan sebarang kekeliruan, penggunaan bahasa yang tidak tepat, kefahaman item, kesesuaian skala pengukuran dan kelancaran menjawab item dalam "Google Form". Pengetua-pengetua tersebut telah memberi maklum balas bahawa mereka memahami arahan, mengetahui maksud setiap item yang dikemukakan, mudah dan boleh menjawab instrumen dalam "Google Form". Walau bagaimanapun, terdapat sedikit gangguan internet dalam proses menjawab instrumen soal selidik kajian.

Maka dengan demikian,, penyelidik telah menyediakan instrumen dalam bentuk "Google Form" untuk diedarkan kepada sekolah rintis untuk menguji kebolehpercayaan instrumen.

3.6 Kajian Rintis

Kajian rintis ialah kajian cubaan yang dijalankan sebelum kajian sebenar. Kajian rintis dapat melihat kebolehlaksanaan sesuatu kajian yang akan dilakukan (Chua, 2021). Fokus utama kajian rintis dalam penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti kebolehpercayaan bagi membaiki item dalam instrumen, di samping mengurangkan kekangan yang dihadapi semasa kajian rintis untuk memastikan kejayaan kajian sebenar.

Saiz sampel kajian rintis adalah lebih kecil daripada kajian sebenar, iaitu antara 30 hingga 60 orang dan dijalankan setelah instrumen soal selidik disediakan dengan lengkap (Ibrahim & Mohamad, 2019). Menurut Cooper dan Schindler (2014) pula, bilangan responden yang sesuai dalam kajian rintis adalah antara 25 hingga 100 orang. Oleh itu, penyelidik telah menetapkan seramai 30 orang sebagai responden dalam kajian rintis. Responden ini terpilih secara rawak mudah dari mana-mana sekolah menengah di negeri Sarawak yang tidak terpilih dalam kajian sebenar. Nama sekolah responden tersebut telah dipastikan tidak berulang dalam senarai kajian sebenar supaya responden kajian rintis tidak lagi terlibat dalam kajian sebenar.

Kajian rintis dimulakan pada 7 Februari 2022 dengan menghantar instrumen soal selidik dalam bentuk "Google Form" melalui alamat e-mel sekolah. Penyelidik telah menelefon pihak sekolah untuk mengenal pasti kesampaian e-mel tersebut. Penyelidik juga menghubungi pengetua sekolah melalui panggilan telefon dan aplikasi "Telegram", "Whatsapp" untuk memohon kebenaran beliau menjadi responden dalam kajian rintis. Selain itu, penyelidik juga menghantar peringatan mesra kepada pengetua sekolah 3 hari kemudian. Penyelidik mendapati langkah ini penting untuk meningkatkan kadar pulangan respons instrumen.

Pengutipan data kajian rintis telah tamat pada 18 Februari 2022 setelah mencapai 30 maklum balas daripada responden. Data yang diperolehi melalui kajian rintis telah dianalisis dengan program "IBM Statistical Package for Social Science Statistics 26" iaitu "IBM SPSS Statistics" versi 26 untuk mendapatkan pekali alfa Cronbach bagi menunjukkan sejauh mana item-item dalam instrumen kajian mengukur dimensi yang sama.

3.7 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Kebolehpercayaan instrumen soal selidik menerangkan setakat mana nilai skor dalam setiap item yang didapati adalah tekal apabila diuji beberapa kali (Chua, 2021; Hussin et al., 2014). Kebolehpercayaan boleh dikatakan seerti dengan perkataan stabil, konsisten, ketekalan dan boleh dipercayai. Oleh itu, jika nilai skor yang didapati pada pengukuran kedua kali atau selebihnya masih serupa dan konsisten, maka boleh dikatakan instrumen kajian mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Menurut Chua (2021), kebolehpercayaan bagi kajian kuantitatif juga merujuk kepada keupayaan semua item instrumen untuk mengukur konsepnya secara konsisten, iaitu kebolehpercayaan ketekalan dalaman.

Untuk kajian ini, ujian alfa Cronbach digunakan untuk menentukan kebolehpercayaan ketekalan dalaman instrumen memandangkan ujian ini adalah paling umum digunakan untuk item berskala (Sekaran & Bougie, 2016) dan item pelbagai pilihan (Kamaluddin & Wan Sulaiman, 2019). Nilai pekali alfa Cronbach adalah antara 0 hingga 1. Nilai .8 atau ke atas menunjukkan kebolehpercayaan instrumen yang baik (Hussin et al., 2014; Sekaran & Bougie, 2016). Menurut Sekaran dan Bougie (2016), nilai pekali alfa Cronbach yang melebihi .7 adalah diterima dan tidak perlu mengambil sebarang tindakan pembetulan. Ini adalah kerana semua item yang dimasukkan ke dalam instrumen mempunyai tujuan tertentu dan pengeluaran salah satu item berkemungkinan mengurangkan kesahihan pengukuran. Manakala bagi (Chua, 2022), kebolehpercayaan yang memuaskan dan boleh diterima adalah pada nilai pekali alfa Cronbach .65 dan ke atas. Walau bagaimanapun, Awang (2021) menetapkan nilai alfa Cronbach .6 dan ke atas sudah boleh diterima dalam suatu instrumen.

Hasil ujian alfa Cronbach bagi kajian rintis ini telah ditunjukkan pada Jadual 3.9. Nilai pekali alfa Cronbach bagi dimensi dalam instrumen berada dalam julat .717 hingga .918.

Antara dimensi yang mempunyai kebolehpercayaan yang baik ialah Penentuan Hala Tuju Organisasi (.914), Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran (.864), Penentuan Isu Strategik (.918), Pelaksanaan Strategi (.806) dan Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan (.826). Dimensi yang mempunyai kebolehpercayaan yang boleh diterima ialah Pencapaian Murid (.717), Pelaksanaan Pra Perancangan (.789) dan Penggubalan Strategi (.790). Keputusan menunjukkan nilai pekali alfa Cronbach bagi semua dimensi yang mengukur pemboleh ubah kajian adalah melebihi .7 (Sekaran & Bougie, 2016). Ini bermakna instrumen kajian mempunyai kebolehpercayaan yang boleh diterima dan tiada tindakan pembetulan perlu dilakukan. Keputusan ini merupakan satu petunjuk yang baik tentang kebolehpercayaan instrumen kajian ini dalam mengukur item-item yang hendak diukur.

Jadual 3.9: Nilai Pekali Alfa Cronbach bagi Dimensi Instrumen

Dimensi	Bilangan Item	Pekali Alfa Cronbach
Pencapaian Murid	5	.717
Pelaksanaan Pra Perancangan	6	.789
Penentuan Hala Tuju Organisasi	6	.914
Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran	5	.864
Penentuan Isu Strategik	8	.918
Penggubalan Strategi	4	.790
Pelaksanaan Strategi	6	.806
Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan	5	.826

3.8 Kaedah dan Proses Pengumpulan Data

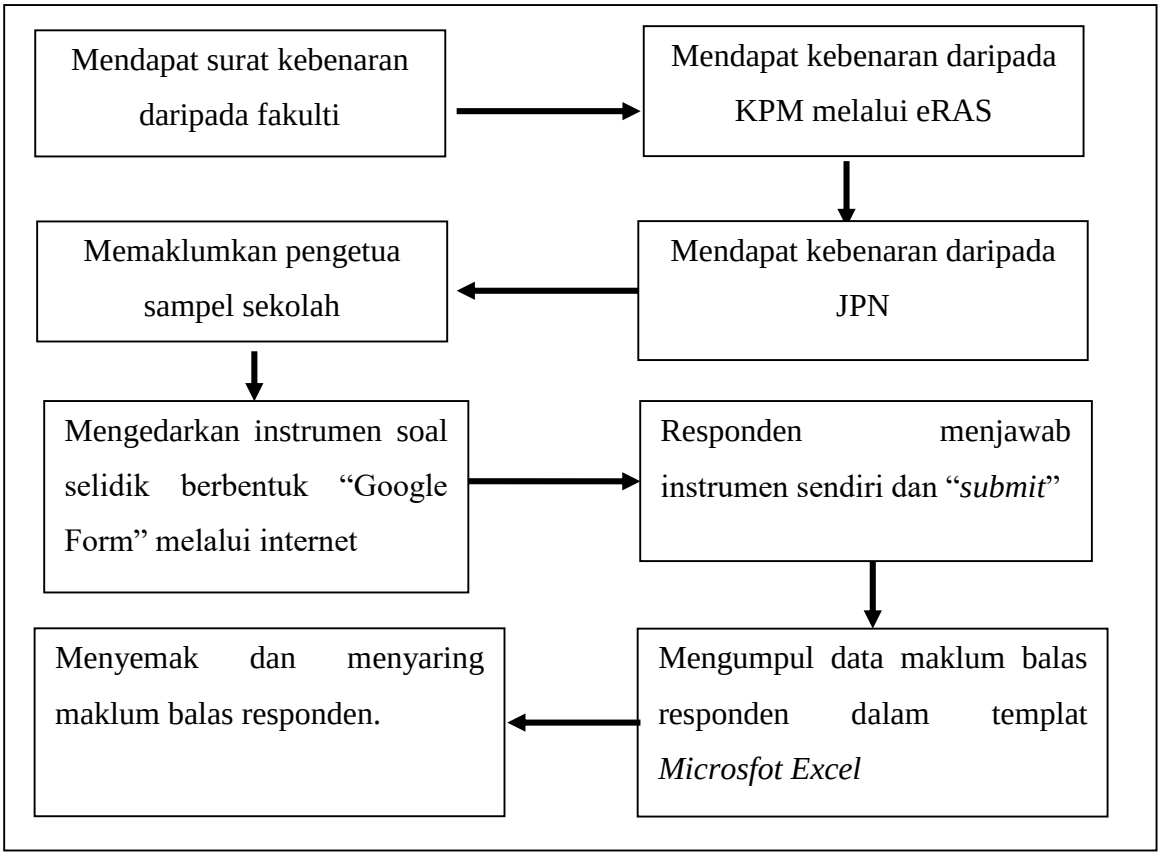
Kaedah mengumpul data kajian ini adalah menggunakan kaedah tinjauan soal selidik dengan pendekatan bukan interaktif. Ini bermakna soal selidik yang dihantar kepada responden melalui internet akan ditadbir oleh responden sendiri. Responden memberi jawapan kepada item dalam instrumen soal selidik dan menyerahkannya kepada penyelidik menerusi internet tanpa bersemuka dengan penyelidik (Hussin et al., 2014). Soal selidik yang ditadbir sendiri oleh responden adalah paling sesuai dijalankan dalam keadaan penularan

wabak COVID-19 yang di luar jangkaan dengan prosedur operasi standard perintah kawalan pergerakan.

Untuk memastikan proses pengumpulan data berjalan lancar dan mengikut langkah yang sistematik, penyelidik telah merancang prosedur pengumpulan data yang teliti. Penyelidik bermula dengan mendapatkan surat permohonan kebenaran menjalankan kajian dan pengutipan data daripada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia. Seterusnya penyelidik mendapatkan kebenaran menjalankan kajian di sekolah menengah kebangsaan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan KPM melalui sistem atas talian "eRAS 2.0". Selepas itu, penyelidik memohon dan mendapatkan kebenaran menjalankan kajian daripada JPN Sarawak. Makluman ini juga dipanjangkan kepada pejabat pendidikan daerah yang terlibat dalam kajian tentang objektif kajian dan mendapat maklumat berkaitan alamat e-mel, nombor telefon dan nama pengetua sampel sekolah. Akhirnya, soal selidik diedarkan kepada sampel sekolah bersama surat iringan yang menyatakan objektif soal selidik dan memohon kerjasama pengetua sekolah menyelesaikan soal selidik dalam tempoh dua minggu.

Instrumen soal selidik dihantar melalui alamat e-mel sekolah dengan aplikasi "Google Form" yang mana responden akan menjawab item secara atas talian dan menghantar maklum balas dengan menekan butang "Submit" pada akhir instrumen. Penyelidik mengumpul data maklum balas responden dengan menjana data tersebut dalam templat *Microsoft Excel*. Untuk meningkatkan kadar maklum balas daripada responden, penyelidik telah memberi peringatan mesra secara e-mel atau menelefon kepada sekolah sampel selepas dua minggu penghantaran instrumen. Tempoh pengutipan data sepanjang 4 minggu iaitu bermula 28/2/2022 hingga 30/3/2022. Langkah terakhir dalam pengumpulan data ialah menyemak,

menyaring maklum balas responden dan memastikan data sedia diguna untuk ujian analisis seterusnya. Rajah 3.4 menunjukkan proses pengumpulan data untuk kajian ini.



Rajah 3.4: Proses Pengumpulan Data Kajian

3.9 Kaedah Analisis Data Kajian Sebenar

Data yang diperoleh melalui soal selidik dianalisis dengan perisian "IBM SPSS Statistics" versi 26. Pada peringkat awal, analisis kebolehpercayaan dilakukan untuk memastikan ketekalan dalaman instrumen selepas mendapat data daripada kajian rintis. Pada peringkat kajian sebenar, ujian kenormalan dilakukan untuk menentukan jenis ujian statistik inferensi.

Terdapat dua bentuk analisis data dalam kajian ini iaitu analisis deskriptif dan analisis inferensi. Analisis deskriptif meliputi kekerapan, min, peratusan dan sisihan piawai. Dengan jangkaan data kajian adalah normal, maka analisis inferensi yang digunakan ialah korelasi

Pearson untuk melihat hubungan yang wujud antara kedua-dua pemboleh ubah berdasarkan hipotesis kajian. Analisis regresi berganda turut dijalankan untuk menentukan pengaruh setiap proses dalam perancangan strategi terhadap pencapaian murid. Jadual 3.10 menunjukkan rangka petaan objektif kajian dengan jenis analisis data yang digunakan.

Jadual 3.10: Petaan Objektif Kajian dan Kaedah Analisis Data

bil	Objektif Kajian	Kaedah Analisis Data
1	Mengenal pasti tahap pencapaian murid sekolah menengah.	kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai
2	Mengenal pasti tahap perancangan strategik sekolah menengah.	kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai
3	Mengenal pasti hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.	Korelasi Pearson
4	Mengenal pasti pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid sekolah menengah.	Regresi Berganda

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menerangkan data tanpa menyimpulkan atau meramalkan parameter populasi. Menurut Cohen et al. (2018), analisis data ini berkaitan penghitungan

(i) mod (skor yang diperoleh oleh bilangan orang terbanyak);

(ii) min (skor purata);

(iii) median (skor yang diperoleh oleh orang tengah dalam kumpulan orang yang diberi peringkat, iaitu ia mempunyai jumlah skor yang sama di atasnya dan di bawahnya);

(iv) skor minimum dan maksimum;

(v) julat (jarak antara skor tertinggi dan terendah);

(vi) varians (ukuran sejauh mana skor menyimpang dari min);

(vii) sisihan piawai (ukuran penyebaran atau julat skor, dikira sebagai punca kuasa dua varians, menghasilkan purata semua penyimpangan skor individu dari min);

(viii). ralat piawai (sisihan piawai bagi min sampel);

(ix) *skewness* (sejauh mana data tidak simetri dengan keluk taburan 'normal');

(x) *kurtosis* (ukuran tahap kecuraman lereng di sekitar puncak bentuk taburan data;

(xi) ukuran seberapa puncak penyebaran dan seberapa curam lereng atau penyebaran data di sekitar puncak).

Manakala Darusalam dan Hussin (2018) pula menerangkan analisis deskriptif digunakan untuk menerangkan data demografi responden dan menggambarkan respons kesemua sampel kajian terhadap item dalam suatu instrumen. Untuk kajian ini, penyelidik menggunakan analisis deskriptif untuk membuat ujian normaliti, analisis demografi responden dan analisis min dan sisihan piawai bagi dimensi yang dinilai dalam instrumen.

3.9.1.1 Ujian Kenormalan

Menurut Cohen et al. (2018), penyelidik harus menguji sifat taburan data yang dikutip dalam kajian untuk pemilihan ujian statistik parametrik atau ujian statistik bukan parametrik. Oleh itu, selepas mendapat min data bagi pemboleh ubah kajian, penyelidik telah melaksanakan ujian normaliti untuk memastikan sama ada data sampel adalah bertabur normal atau tidak (Awang, 2021). Ujian ini dijalankan dalam kajian ini untuk memenuhi andaian kenormalan data supaya ujian statistik parametrik yang dicadangkan dalam analisis inferensi dapat dilaksanakan.

Terdapat banyak cara menguji kenormalan data sampel, salah satu adalah menggunakan ujian *skewness* dan *kurtosis*. Ujian *skewness* menilai sejauh mana data pemboleh ubah

terpecong daripada titik tengah taburan data iaitu kepecongan graf. Nilai *skewness* positif menunjukkan graf pecong ke kanan, manakala nilai *skewness* negatif jika graf pecong ke kiri. Ujian *kurtosis* pula mengukur kecuraman puncak graf taburan data. Nilai *Kurtosis* adalah negatif jika puncak graf kuncup dan nilai *Kurtosis* positif jika graf melebar apabila berbanding dengan puncak graf normal.

Taburan data adalah 100% normal jika mempunyai nilai sifar bagi kedua-dua skor *skewness* dan *kurtosis* (Cohen et al., 2018). Namun begitu, data diterima sebagai taburan normal jika kedua-dua nilai berada dalam lingkungan -1.0 hingga +1.0 (Awang, 2021), atau -1.7 hingga +1.7 (Darusalam & Hussin, 2018).

3.9.1.2 Analisis Demografi

Analisis deskriptif adalah analisis paling asas yang digunakan untuk menjelaskan profil demografi responden. Kajian ini menggunakan kekerapan dan peratus bagi maklum balas responden bagi item Bahagian A dalam instrumen soal selidik iaitu jawatan responden, pengalaman dalam pentadbiran, lokasi sekolah, kelulusan akademik dan kehadiran latihan perancangan strategik.

3.9.1.3 Analisis Min dan Sisihan Piawai Pemboleh ubah Kajian

Menurut Darusalam dan Hussin (2018) analisis deskriptif juga digunakan untuk menggambarkan maklum balas kesemua responden kajian terhadap item instrumen. Oleh itu kajian ini menggunakan min dan sisihan piawai bagi menjelaskan sejauh manakah kesemua responden memberi skor persetujuan terhadap perancangan strategik yang diamalkan di sekolah kajian. Min dan sisihan piawai juga dicari untuk pencapaian murid sekolah kajian. Tahap skor min bagi pemboleh ubah kajian adalah merujuk kepada interpretasi skor min

yang dicadangkan oleh Zakaria et al. (2021) seperti yang terpapar pada Jadual 3.11 di bawah bagi memenuhi objektif kajian pertama dan kedua.

Jadual 3.11: Interpretasi Skor Min Pemboleh Ubah Kajian

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00-1.80	Sangat Rendah
1.81-2.60	Rendah
2.61-3.40	Sederhana
3.41-4.20	Tinggi
4.21-5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Zakaria et al. (2021)

3.9.2 Analisis Inferensi

Analisis inferensi digunakan untuk menganalisis data sampel dengan tujuan menggeneralisasi tentang populasi yang diwakili oleh sampel tersebut (Talib, 2013). Ujian ini membantu penyelidik menghuraikan hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian kuantitatif (Ibrahim & Mohamad, 2019). Berikut ialah ujian bagi analisis inferensi yang digunakan dalam kajian ini.

3.9.2.1 Analisis Korelasi Pearson

Analisis korelasi bertujuan mengkaji hubungan linear dan perkaitan antara dua pemboleh ubah (Darusalam & Hussin, 2018). Pekali korelasi adalah satu indeks yang menunjukkan tahap kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah tersebut. Analisis korelasi Pearson digunakan dengan pekali korelasi Pearson (r). Ujian ini dijalankan dalam kajian penyelidik adalah untuk menguji hipotesis nol berikut, iaitu

Ho1 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Pekali korelasi Person adalah antara nilai -1.0 dan +1.0. Tanda – dan + menunjukkan arah hubungan linear terbentuk. Nilai -1 menunjukkan hubungan negatif sempurna. Sebaliknya nilai +1 menunjukkan hubungan positif sempurna dan nilai 0 menunjukkan tidak wujud hubungan antara dua pemboleh ubah. Walau bagaimanapun korelasi yang sempurna antara dua pemboleh ubah adalah jarang berlaku dalam penyelidikan. Kategori tahap kekuatan antara dua pemboleh ubah dalam kajian adalah berdasarkan jadual taksiran r dalam Chua (2022) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.12.

Jadual 3.12: Taksiran Tahap Kekuatan Hubungan antara Pemboleh Ubah

Nilai Pekali (r)	**Kekuatan hubungan**
.91 hingga .99 atau -.91 hingga -.99	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.79	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah

Sumber: Chua (2022)

3.9.2.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi adalah lanjutan daripada ujian korelasi yang digunakan untuk meramalkan nilai pemboleh ubah bersandar (disimbol Y) berdasarkan nilai pemboleh ubah tidak bersandar (disimbol X) lain dalam hubungan linear. Pemboleh ubah tidak bersandar ini dinamakan pemboleh ubah peramal (X) dan pemboleh ubah yang diramal nilainya ialah pemboleh ubah kriteria (Y) (Talib, 2013). Analisis regresi mudah digunakan jika hubungan linear hanya melibatkan dua pemboleh ubah, manakala analisis regresi berganda digunakan jika hubungan linear melibatkan tiga atau lebih pemboleh ubah secara serentak (Cohen et al., 2018).

Menurut Talib (2013) analisis regresi berganda dapat menentukan hubungan linear antara beberapa pemboleh ubah peramal dengan satu kriteria pada skala interval atau ratio. Dalam

kajian ini, analisis regresi berganda digunakan untuk menentukan pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid. Setiap dimensi (proses) dalam perancangan strategik sebagai pemboleh ubah peramal diuji untuk menentukan pengaruhnya terhadap pemboleh ubah kriterion iaitu pencapaian murid. Berikut ialah formula regresi berganda:

$$Y= a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3+.....b_nXn$$

dengan Y = pemboleh ubah kriteria : pencapaian murid

a = koefisien regresi

$b_1, b_2,$ bn = pekali regresi

X_1, X_2, X_n = pemboleh ubah peramal: dimensi perancangan strategik

3.10 Rumusan

Bab ini telah membincangkan metodologi kajian ini. Metodologi kajian yang diterangkan bertujuan menjawab persoalan kajian seperti yang disenaraikan dalam Bab 1. Bab ini memperjelaskan reka bentuk kajian, populasi kajian dan kerangka yang jelas tentang pensampelan rawak strata bagi pemilihan sampel kajian. Instrumen soal selidik yang meliputi 3 bahagian juga diterangkan dengan teliti bagi item dan dimensi pemboleh ubah serta jenis skala pengukuran yang digunakan. Perbincangan diteruskan dengan kajian rintis, ujian kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Kemudian, bab ini memperjelaskan proses pengumpulan data dan kaedah statistik yang digunakan dalam kajian sebenar. Bab selanjutnya pula mempersembahkan keputusan analisis data bagi ujian yang telah dibuat dalam fasa kajian rintis dan kajian sebenar.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini akan memaparkan dapatan data kajian yang dijalankan oleh penyelidik melalui pengedaran instrumen dalam bentuk "Google Form" secara atas talian kepada sampel kajian. sebelum melalukan analisis statistik deskriptif dan inferensi, prasyarat ujian telah dijalankan untuk memastikan data yang dikutip memenuhi syarat analisis data. Analisis statistik deskriptif dimulakan dengan maklumat demografi responden. Seterusnya, analisis min dan sisihan piawai bagi setiap pemboleh ubah kajian juga diterangkan secara terperinci. Penerangan selanjutnya disusuri dengan keputusan analisis inferensi yang berkaitan objektif kajian.

4.2 Penyemakan Data

Kajian ini telah dijalankan di sekolah menengah kebangsaan di Sarawak yang terpilih dan pengetua sekolah sebagai responden kajian. Data kajian diperoleh melalui pengedaran "Google Form" kepada sekolah melalui alamat e-mel sekolah dan aplikasi Telegram atau Whatsapp pengetua. Sejumlah 135 instrumen bersama surat iringan, surat kebenaran menjalankan kajian daripada KPM dan JPN telah diedarkan kepada responden pada 28 Februari 2022. Penyelidik juga menelefon kepada pihak sekolah untuk memastikan kesampaian instrumen tersebut. Responden diberi tempoh dua minggu untuk melengkapkan instrumen. Namun kadar pemulangan maklum balas instrumen kurang memuaskan. Oleh yang demikian, penyelidik telah menghubungi responden semula untuk mengingatkan perkara ini serta mengenal pasti sebarang kesusahan yang dihadapi untuk menjawab instrumen. Berdasarkan responden, cabaran dan masalah timbul akibat pengurusan calon

SPM dalam keadaan COVID-19, persediaan pembukaan sekolah pada bulan Mac tahun 2022, cuti sakit dan ketidakcapaian internet di kawasan sekolah.

Sehingga 30 Mac 2022 telah menamatkan kutipan, sejumlah 133 maklum balas telah diterima daripada responden. Penyelidik membuat semakan data yang dikutip dan mendapati terdapat 3 maklum balas responden terpaksa digugurkan kerana memberi jawapan yang sama untuk setiap item yang diajukan dalam bahagian B dan C. Data responden yang tidak mempunyai varians mungkin mengganggu ketepatan analisis seterusnya. Maka dengan itu jumlah maklum balas yang boleh diguna pakai adalah sebanyak 130 dan nilai ini memadai saiz sampel minimum Krejcie dan Morgan (1970) yang ditetapkan iaitu sebanyak 123.

Kutipan data juga disemak untuk mengenal pasti tidak berlaku data yang tidak lengkap. Dengan menyemak kekerapan data dalam analisis deskriptif SPSS, jumlah bagi N ialah 130. Ini bermakna bilangan maklum balas yang lengkap dijawab ialah 130. Dengan itu, semua kutipan data telah dikenal pasti tidak wujud data yang tidak lengkap.

Seterusnya prasyarat ujian juga dilakukan sebelum ujian statistik kajian dilakukan. Terdapat beberapa prasyarat perlu dipenuhi terlebih dahulu terutamanya maklumat berkaitan dengan taburan normal dan perhubungan linear antara pemboleh ubah yang dikaji (Darusalam & Hussin, 2018; Talib, 2013). Berikut adalah beberapa prasyarat yang telah dilakukan.

i. Ujian Kenormalan

Prasyarat yang paling penting dalam analisis kajian ini ialah data yang dikutip mesti bertabur secara normal bagi setiap pemboleh ubah kajian dan juga sub dimensi bagi pemboleh ubah perancangan strategik. Ujian ini penting untuk mengenal pasti pemilihan

ujian statistik parametrik atau ujian statistik bukan parametrik semasa analisis selanjutnya. Penyelidik menggunakan ujian *skewness* dan *kurtosis* untuk mengenal pasti kenormalan data kajian. Jadual 4.1 berikut ialah keputusan ujian tersebut.

Jadual 4.1: Keputusan Ujian Skewness Dan Kurtosis

Pemboleh ubah	**Skewness**		**Kurtosis**	
	Statistik	**Ralat standard**	**Statistik**	**Ralat standard**
Pencapaian Murid	.026	.212	-.748	.422
Perancangan strategik	-.118	.212	-1.089	.422
Pelaksanaan Pra Perancangan	-.257	.212	-.833	.422
Penentuan Hala Tuju Organisasi	-.317	.212	-1.267	.422
Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran	-.460	.212	.080	.422
Penentuan Isu Strategik	.044	.212	-1.387	.422
Penggubalan Strategi	-.028	.212	-.782	.422
Pelaksanaan Strategi	-.093	.212	-.692	.422
Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan	-.123	.212	-.715	.422

Ujian yang telah dilaksanakan menunjukkan nilai *skewness* dan *kurtosis* adalah berada dalam lingkungan -1.387 hingga .080. Nilai ini menunjukkan taburan data kajian ini bukan 100% normal dengan nilai 0 bagi ujian *skewness* dan *kurtosis.* Namun demikian kedua-dua nilai tersebut berada dalam lingkungan -1.96 hingga +1.96 yang boleh diterima dan telah memenuhi ciri kenormalan data (Chua, 2022). Keputusan ini juga mengizinkan pemilihan ujian statistik parametrik untuk analisis inferensi kajian ini.

ii. Kutipan Data daripada Sampel yang Sama.

Untuk menganalisis hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian murid, data yang mengukur pemboleh ubah perancangan strategik dan pemboleh ubah pencapaian murid perlu berasal daripada responden yang sama (Chua, 2022). Syarat ini telah dipenuhi apabila

setiap responden dihendaki menyiapkan satu set instrumen soal selidik yang mengukur kedua-dua pemboleh ubah perancangan strategik dan pencapaian murid.

iii. Skala Ukuran adalah Interval/ratio

Skala mentah setiap item bagi pembolebubah perancangan strategik dan pencapaian murid adalah skala likert lima mata yang ordinal. Maka penyelidik membuat compute min bagi sejumlah item berdasarkan dimensi perancangan strategik dan pencapaian murid. Dengan itu, data mentah berskala 5 Likert telah ditransform daripada skala ordinal kepada skala interval (Darusalam & Hussin, 2018) dan syarat ini telah dipenuhi. Ini dapat dilihat juga pada paparan *Variable View* SPSS, skala baharu untuk perancangan strategik dan pencapaian murid adalah "scale" yang menunjukkan data numerik bagi skala interval dan ratio.

iv. Ujian Lineariti

Objektif utama kajian ini ialah mengenal pasti hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian murid. Oleh yang demikian, kedua-dua pemboleh ubah perlu berkorelasi secara linear. Ujian lineariti dijalankan dengan membandingkan min bagi perancangan strategik dan pencapaian murid dalam pengisisn IBM SPSS. Data bagi perancangan strategik dan pencapaian murid dikatakan memenuhi andaian kelinearan jika nilai *linearity* adalah signifikan pada p<.05 dan nilai *deviation from linearity* adalah signifikan pada p> .05 dalam jadual Anova. Jadual berikut memaparkan keputusan ujian lineariti bagi pemboleh ubah dalam kajian ini.

Jadual 4.2: Dapatan Ujian Lineariti antara Pemboleh Ubah Kajian

Bersandar	**Pemboleh ubah Tidak Bersandar**	**Nilai *linearity***	**Aras Signifikan**	**Nilai *deviation from linearity***	**Aras Signifikan**
Pencapaian Murid	Perancangan strategik	63.613	.000	1.401	.321
	Pelaksanaan Pra Perancangan	54.663	.000	.826	.615
	Penentuan Hala Tuju Organisasi	51.318	.000	1.106	.364
	Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran	25.077	.000	.616	.797
	Penentuan Isu Strategik	20.979	.000	.618	.811
	Penggubalan Strategi	26.944	.000	.814	.578
	Pelaksanaan Strategi	43.851	.000	1.293	.236
	Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan	28.126	.000	.783	.645

Merujuk dapatan daripada ujian lineariti, didapati pemboleh ubah pencapaian murid adalah berkorelasi secara linear dengan pemboleh ubah perancangan strategik dan sub dimensinya. Nilai *linearity* antara dua pemboleh ubah adalah signifikan pada $p < .05$. Begitu juga dengan nilai *deviation from linearity* adalah signifikan pada $p > .05$.

v. Ujian Multikolineariti

Ujian multikolineariti dijalankan untuk mengenal pasti sama ada wujud korelasi yang kuat antara pemboleh ubah yang tidak bersandar. Ini merupakan prasyarat yang perlu dipenuhi apabila menjalankan analisis regresi berganda. Penyelidik menganalisis dimensi-dimensi dalam pemboleh ubah perancangan strategik untuk mengetahui pengaruhnya

terhadap pencapaian murid. Oleh itu, dimensi-dimensi tersebut akan menjadi pemboleh ubah tidak bersandar dalam model regresi dan perlu diuji multikolineariti. Hubungan yang kuat antara pemboleh ubah tidak bersandar akan menyebabkan hasil dapatan model regresi yang tidak stabil dan mengurangkan kuasa ramalan. Model regresi dikatakan tidak terjadi masalah multikolineariti jika nilai *tolerance* melebihi .1 dan *variance inflation factor* adalah kurang daripada 10 (Hussin et al., 2014). Berdasarkan Jadual 4.3 di bawah, dapat disimpulkan bahawa tidak wujud masalah multikolineariti antara sub dimensi pemboleh ubah tidak bersandar.

Jadual 4.3: Dapatan Ujian Multikolineariti

Sub Dimensi Pemboleh ubah Tidak Bersandar	***Tolerance***	***Variance Inflation Faktor***
Pelaksanaan Pra Perancangan	.225	4.452
Penentuan Hala Tuju Organisasi	.238	4.206
Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran	.375	2.665
Penentuan Isu Strategik	.229	4.366
Penggubalan Strategi	.252	3.964
Pelaksanaan Strategi	.158	6.319
Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan	.206	4.851

vi. Ujian Homoskedastisitas

Prasyarat seterusnya yang perlu dipatuhi untuk menjalankan ujian korelasi dan regresi ialah kehomoskedastian. Homoskedastisitas bermaksud varians ralat adalah sama di semua peringkat pemboleh ubah tidak bersandar. Model regresi dikatakan baik jika data pemboleh ubah tidak bersandar kajian adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan menggunakan Ujian Glejser, jika nilai signfikan $p > .05$, maka boleh menunjukkan bahawa tiada heteroskedastisitas pada pemboleh ubah tidak bersandar. Jadual berikut merupakan dapatan ujian Glejser kajian. Nilai signifikan p adalah lebih besar daripada .05

bagi semua sub dimensi perancangan strategik yang menunjukkan tidak ada tanda Heteroskedastisiti.

Jadual 4.4: Dapatan Ujian Glejser

Sub Dimensi Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	**Nilai T**	**Signifikan, p**
Pelaksanaan Pra Perancangan	-.617	.538
Penentuan Hala Tuju Organisasi	.103	.918
Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran	- .821	.413
Penentuan Isu Strategik	-1.387	.168
Penggubalan Strategi	.289	.773
Pelaksanaan Strategi	1.469	.144
Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan	1.836	.069

vii. Ujian Autokolerasi

Ujian *Durbin-Watson* telah digunakan untuk mengenal pasti data kajian tidak wujud masalah autokorelasi iaitu pemboleh ubah tidak bersandar adalah bebas antara satu sama lain. Berdasarkan Jadual 4.5, didapati nilai *Durbin-Watson* kajian ini adalah 2.006 iaitu lebih daripada dU(1.651) dalam Jadual *Durbin-Watson*. Ini menunjukkan tidak terjadi autokorelasi (Savin & White, 1977) dan model regresi kajian adalah baik dalam ramalan pencapaian murid.

Jadual 4.5: Analisis Autokolerasi dengan Durbin Watson

Model	**R**	**R^2**	**R^2 yang Diselaraskan**	**Std. Error of the Estimate**	**Durbin-Watson**
1	.550a	.302	.297	.44267	
2	.571b	.326	.316	.43679	2.006

a. Peramal: (pemalar), pelaksanaan pra perancangan
b. Peramal: (pemalar), pelaksanaan pra perancangan, penentuan hala tuju organisasi
b. Pemboleh ubah bersandar: Pencapaian murid

4.3 Analisis Demografi

Selepas semakan data responden, analisis demografi telah dilakukan. Jadual 4.6 di bawah menunjukkan maklumat demografi daripada 130 pengetua yang merupakan responden kajian. Berdasarkan dapatan data bagi demografi lokasi sekolah, sebanyak 46 responden berkhidmat di sekolah bandar atau 35.4%, manakala selebihnya berkhidmat di sekolah luar bandar dengan bilangan 84 atau 64.6%. Majoriti responden adalah terdiri daripada lelaki iaitu seramai 97 orang atau 74.6%, responden perempuan ialah 33 orang dengan 25.4%. Seterusnya data menunjukkan majoriti responden mempunyai pengalaman lebih dari 10 tahun dalam bidang pentadbiran iaitu mencatat 59.2% dengan bilangan 77 orang. Didapati hanya 5 orang responden atau 3.8% mempunyai pengalaman dalam pentadbiran yang kurang dari 1 tahun, 20 orang responden atau 15.4% mempunyai pengalaman 1-5 tahun dan 28 orang atau 21.5% mempunyai pengalaman 6-10 tahun. Maklumat demografi dari segi kelulusan akademik pula menunjukkan semua responden mempunyai sekurang-kurangnya ijazah sarjana muda, kumpulan yang hanya kelulusan ijazah sarjana muda ialah 80 orang atau 61.5%, kelulusan sarjana ialah 48 orang atau 36.9% dan terdapat 2 orang responden mempunyai kelulusan doktor falsafah iaitu 1.5% daripada keseluruhan responden. Akhir sekali, data telah menunjukkan majoriti responden pernah menghadiri latihan perancangan strategik iaitu 112 orang atau 86.2%. Seramai 18 orang responden atau 13.8% memberi maklum balas bahawa mereka tidak pernah menghadiri latihan perancangan strategik.

Jadual 4.6: Maklumat Demografi Kajian

Latar Belakang	Demografi	Kekerapan (N=130)	Peratus (%)
Lokasi sekolah	Bandar	46	35.4
	Luar bandar	84	64.6
Jantina	Lelaki	97	74.6
	Perempuan	33	25.4
Pengalaman dalam pentadbiran	Kurang dari 1 tahun	5	3.8
	1-5 tahun	20	15.4
	6-10 tahun	28	21.5
	Lebih dari 10 tahun	77	59.2
Kelulusan akademik	Ijazah sarjana muda	80	61.5
	Sarjana	48	36.9
	Doktor falsafah	2	1.5
Pernahkah anda menghadiri latihan perancangan strategik?	Tidak pernah	18	13.8
	Pernah	112	86.2

4.4 Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Pencapaian Murid

Pencapaian murid kajian di sekolah responden dinilai mengikut dimensi akademik, kokurikulum dan sahsiah murid tahun 2020. Terdapat lima mata skala Likert untuk responden memilih pencapaian murid mereka berdasarkan taksiran pencapaian peratusan dalam buku panduan SKPMg2 (JNJK, 2017). Skala 1= Sangat lemah (SL) dengan pencapaian 0%-19.99%; Skala 2=Lemah (L) dengan pencapaian 20%-49.99%; Skala 3=Sederhana (S) dengan pencapaian 50%-79.99%; Skala 4=Baik (B) dengan pencapaian 80%-89.99% dan Skala 5= Cemerlang (C) untuk pencapaian 90%-100%. Skor min dan sisihan piawai dicari untuk memenuhi objektif kajian pertama iaitu mengenal pasti tahap pencapaian murid sekolah menengah.

4.4.1 Analisis Pencapaian Akademik

Kekerapan dan peratus pencapaian akademik murid sekolah responden adalah berdasarkan peratus calon layak sijil SPM 2020. Data tersebut telah dipersembahkan dalam Jadual 4.7. Secara keseluruhan, pencapaian akademik murid sekolah menengah kajian

berada pada tahap sangat tinggi berdasarkan interpretasi skor min kajian (min=4.37, s.p.=0.672). Dapatan data menunjukkan pencapaian murid di sekolah responden kajian telah mencapai sekurang-kurangnya 50% calon SPM yang layak sijil bagi tahun 2020. Antara 130 maklum balas responden, 14 buah sekolah responden memperoleh prestasi sederhana iaitu 10.8%, 54 buah sekolah atau 41.5% mempunyai prestasi baik dan 62 buah sekolah atau 47.7% mencapai prestasi cemerlang. Data juga menunjukkan tidak ada sekolah yang mempunyai prestasi lemah dan sangat lemah dalam pencapaian murid tahun 2020.

Jadual 4.7: Kekerapan dan Peratus Pencapaian Akademik Murid

Skor Pencapaian (%)	**Tafsiran Pencapaian**	**Kekerapan**	**Peratus (%)**
0-19.99	Sangat lemah	0	0
20-49.99	Lemah	0	0
50-79.99	Sederhana	14	10.8
80-89.99	Baik	54	41.5
90-100	Cemerlang	62	47.7
Jumlah		**130**	**100.00**
min = 4.37, sisihan piawai = 0.672			

4.4.2 Analisis Pencapaian Kokurikulum

Kekerapan dan peratus pencapaian kokurikulum murid sekolah responden telah dibahagikan kepada 3 aspek iaitu Kelab/Persatuan, Badan Beruniform dan Sukan/Permainan. Dapatan data bagi aspek Kelab/Persatuan telah dipersembahkan dalam Jadual 4.8. Dapatan kajian telah menginterpretasikan skor min pencapaian kokurikulum murid dalam aktiviti kelab/persatuan berada pada tahap tinggi (min=3.78, s.p.=0.760). Majoriti pencapaian murid dalam aspek ini mencapai prestasi yang baik iaitu sebanyak 61 buah sekolah atau 46.92%. Hanya 4 atau 3.1% sekolah responden mencatat pencapaian yang lemah dalam aktiviti Kelab/persatuan. Sebanyak 43 buah sekolah atau 33.1% mencapai

prestasi sederhana dan 22 buah dengan 16.9% sekolah daripada responden mempunyai pencapaian cemerlang bagi tahun 2020.

Jadual 4.8: Kekerapan dan Peratus Pencapaian Kelab/Persatuan Murid

Skor Pencapaian (%)	**Tafsiran Pencapaian**	**Kekerapan**	**Peratus (%)**
0-19.99	Sangat lemah	0	0
20-49.99	Lemah	4	3.1
50-79.99	Sederhana	43	33.1
80-89.99	Baik	61	46.9
90-100	Cemerlang	22	16.9
Jumlah		**130**	**100.00**
Min=3.78, sisihan piawai=0.760			

Kekerapan dan peratus pencapaian kokurikulum murid sekolah responden dalam aspek Badan Beruniform dipersembahkan dalam Jadual 4.9. Secara keseluruhan, pencapaian murid dalam aktiviti Badan Beruniform di sekolah kajian adalah pada tahap tinggi (min=3.70, s.p.=0.733). Kebanyakan sekolah mencapai prestasi sederhana (51 buah dengan 39.2%) dan baik (58 buah dengan 44.6%). Hanya 3 sekolah responden atau 2.3% mempunyai pencapaian yang lemah. Sebanyak 18 buah sekolah atau 13.8% mencapai prestasi cemerlang bagi aspek Badan Beruniform pada tahun 2020.

Jadual 4.9: Kekerapan dan Peratus Pencapaian Badan Beruniform Murid

Skor Pencapaian (%)	**Tafsiran Pencapaian**	**Kekerapan**	**Peratus (%)**
0-19.99	Sangat lemah	0	0
20-49.99	Lemah	3	2.3
50-79.99	Sederhana	51	39.2
80-89.99	Baik	58	44.6
90-100	Cemerlang	18	13.8
Jumlah		**130**	**100.00**
Min= 3.70, sisihan piawai=0.733			

Pencapaian murid dalam kokurikulum bagi aspek Sukan/Permainan ditunjukkan dalam Jadual 4.10. Berdasarkan skor min, didapati pencapaian murid dalam aktiviti Sukan/Permainan di sekolah kajian adalah berada pada tahap tinggi (min=3.70, sisihan piawai=0.764). Didapati hanya 4 sekolah atau 3.1% mempunyai prestasi lemah dalam Sukan/Permainan. Sebanyak 51 buah atau 39.2% mencatat pencapaian sederhana, 55 buah atau 42.3% mencapai prestasi baik. Terdapat 20 buah atau 15.4% memperoleh pencapaian cemerlang dalam aspek Sukan/Permainan pada tahun 2020.

Jadual 4.10: Kekerapan dan Peratus Pencapaian Sukan/Permainan Murid

Skor Pencapaian (%)	**Tafsiran Pencapaian**	**Kekerapan**	**Peratus (%)**
0-19.99	Sangat lemah	0	0
20-49.99	Lemah	4	3.1
50-79.99	Sederhana	51	39.2
80-89.99	Baik	55	42.3
90-100	Cemerlang	20	15.4
Jumlah		**130**	**100.00**
Min=3.70, sisihan piawai=0.764			

4.4.3 Analisis Pencapaian Sahsiah

Pencapaian murid dalam aspek sahsiah adalah berdasarkan peratusan kehadiran murid ke sekolah pada tahun 2020 seperti ditunjukkan pada Jadual 4.11. Secara keseluruhan, tahap pencapaian murid dalam aspek sahsiah berdasarkan peratusan kehadiran murid di sekolah kajian adalah sangat tinggi (min=4.63, s.p.=0.515). Majoriti sekolah kajian iaitu 84 buah atau 64.6% mencatat pencapaian cemerlang (90% hingga 100%) dalam kehadiran murid pada setiap hari persekolahan. Sebanyak 44 buah sekolah atau 33.8% mencatat pencapaian baik (80%-89.99%) dan hanya 2 buah sekolah dengan 1.5% yang mempunyai pencapaian kehadiran murid pada tahap sederhana (50%-79.99%). Data telah menunjukkan tidak ada sekolah yang memperoleh peratusan kehadiran yang kurang daripada 50%.

Jadual 4.11.: Kekerapan dan Peratus Pencapaian kehadiran Murid

Skor Pencapaian (%)	Tafsiran Pencapaian	Kekerapan	Peratus (%)
0-19.99	Sangat lemah	0	0
20-49.99	Lemah	0	0
50-79.99	Sederhana	2	1.5
80-89.99	Baik	44	33.8
90-100	Cemerlang	84	64.6
Jumlah		**130**	**100.00**
Min=4.63, sisihan piawai=0.515			

4.4.4 Rumusan Analisis Pencapaian Murid

Analisis min dan sisihan piawai bagi pencapaian murid mengikut dimensi pencapaian akademik, kokurikulum dan sahsiah ditunjukkan pada Jadual 4.12. Secara keseluruhan, pencapaian murid sekolah menengah kajian berada pada tahap tinggi dengan purata min 4.04 dengan sisihan piawai 0.528. Sisihan piawai yang kecil menunjukkan sebaran data daripada 130 responden adalah tidak besar walaupun mempunyai demografi sekolah yang berbeza. Pencapaian sahsiah iaitu peratus kehadiran murid ke sekolah adalah penyumbang yang paling banyak dalam tahap pencapaian murid kajian. Pencapaian sahsiah murid berada pada tahap sangat tinggi berdasarkan interpretasi kajian dengan min 4.63 dan sisihan piawai 0.515. Seterusnya, pencapaian murid kajian juga disumbangkan oleh pencapaian akademik yang juga berada pada tahap sangat tinggi dengan min 4.37 dan sisihan piawai 0.672. Pencapaian kokurikulum adalah aspek yang mempunyai skor min yang paling rendah iaitu 3.73 dengan sisihan piawai 0.721.

Jadual 4.12: Min dan Sisihan Piawai Pencapaian Murid

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Pencapaian Akademik	4.37	0.672	Sangat Tinggi
Pencapaian Kokurikulum	3.73	0.721	Tinggi
Pencapaian Sahsiah	4.63	0.515	Sangat Tinggi
keseluruhan Pencapaian Murid	**4.04**	**0.528**	**Tinggi**

4.5 Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Perancangan Strategik

Pemboleh ubah perancangan strategik kajian ini diukur berdasarkan tujuh dimensi dalam Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009). Analisis deskriptif dilakukan bagi setiap item dalam tujuh dimensi tersebut untuk mendapatkan kekerapan, min dan sisihan berdasarkan 130 respons pengetua sekolah kajian. Dapatan analisis dibincangkan secara terperinci berdasarkan setiap dimensi dalam perancangan strategik seperti berikut:

4.5.1 Analisis Pelaksanaan Pra Perancangan

Terdapat 6 item yang menetapkan pelaksanaan pra perancangan strategik di organisasi sekolah, iaitu C1.1, C1.2, C1.3, C1.4, C1.5 dan C1.6 seperti yang dipaparkan pada Jadual 4.13 di bawah.

Jadual 4.13: Analisis Item Pelaksanaan Pra Perancangan

Kod	Pelaksanaan Pra Perancangan	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	STS	TS	KS	S	ST	Min	SP
C1.1	Sekolah saya memberi penekanan untuk mengadakan perbincangan awal sesama pentadbir lain sebelum memulakan perancangan strategik.	0 (0)	0 (0)	1 (0.8)	46 (35.4)	83 (63.8)	4.63	0.500

Kod	Pelaksanaan Pra Perancangan	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**ST**	**Min**	**SP**
C1.2	Tujuan perancangan strategik sekolah saya diterangkan dengan jelas sebelum merangkanya.	0 (0)	0 (0)	4 (3.1)	67 (51.5)	69 (45.4)	4.42	0.555
C1.3	Semua guru sekolah saya diberikan latihan kemahiran perancangan strategik.	0 (0)	6 (4.6)	40 (30.8)	51 (39.2)	33 (25.4)	3.85	0.855
C1.4	Jawatankuasa kerja perancangan strategik sekolah saya menepati fungsi unit masing-masing.	0 (0)	0 (0.8)	13 (10)	70 (53.8)	47 (36.2)	4.26	0.629
C1.5	Jadual kerja perancangan strategik sekolah saya memenuhi proses PDCA (rancang, laksana, semak, tindakan).	0 (0)	1 (0.8)	18 (13.8)	55 (42.3)	57 (43.8)	4.30	0.700
C1.6	Data sekolah saya lengkap untuk kegunaan perancangan strategik.	0 (0)	1 (0.8)	7 (5.4)	76 (58.5)	46 (35.4)	4.28	0.600
Keseluruhan							**4.2923**	**0.49808**

Berdasarkan dapatan data bagi dimensi pelaksanaan pra perancangan, analisis secara keseluruhan telah menunjukkan dimensi pelaksanaan pra perancangan berada pada tahap yang sangat tinggi dengan skor min=4.2923 dan sisihan piawai=0.49808. Didapati kebanyakan responden bersetuju bahawa sekolah mereka telah mengamalkan pelaksanaan pra perancangan. Ini dapat dilihat melalui data respons yang mencatat sekurang-kurangnya 85% pada skala setuju dan sangat setuju pada setiap item yang diukur kecuali item C1.3. Skor min bagi setiap item juga tidak banyak berbeza, kecuali item C1.3. Sisihan piawai bagi setiap item adalah kurang daripada 1. Akhirnya item C1.1 mempunyai skor min tertinggi dan item ini adalah penyumbang utama dalam dimensi ini. Manakala item C1.3 mempunyai

skor min terendah antara semua item dalam dimensi ini. Item C1.3 iaitu “Semua guru sekolah saya diberikan latihan kemahiran perancangan strategik” perlu diberi perhatian. Berikut adalah perincian analisis setiap item.

Hasil analisis menunjukkan item C1.1 mencatat skor min yang tertinggi (min=4.63, s.p.=0.500) antara semua item dalam bahagian ini. Ini bermakna item ini merupakan perkara yang paling penyumbang dalam pelaksanaan pra perancangan di sekolah kajian. Majoriti responden memberikan jawapan sangat setuju (63.8%) terhadap item C1.1 iaitu sekolah mereka memberi penekanan untuk mengadakan perbincangan awal sesama pentadbir lain sebelum memulakan perancangan strategik. Selebihnya, 31 responden memilih jawapan setuju (46%) dan hanya seorang responden menjawab kurang setuju bagi item ini.

Bagi item C1.2, kebanyakan responden memberi jawapan pada skala setuju (51.5%) dan sangat setuju (45.4%). Manakala terdapat 3.1% atau 4 orang responden kurang setuju bahawa tujuan perancangan strategik sekolah mereka diterangkan dengan jelas sebelum merangka perancangan strategik. Skor min item ini telah merekod 4.42 dengan sisihan piawai 0.555. Item ini juga merupakan salah satu penyumbang utama dalam dimensi pelaksanaan Pra Perancangan.

Seterusnya, item C1.3 iaitu “Semua guru sekolah saya diberikan latihan kemahiran perancangan strategik” merupakan item yang mempunyai skor min paling rendah antara item-item yang mengukur pelaksanaan pra perancangan strategik di organisasi sekolah. Item ini paling tidak menyumbang dalam tahap pelaksanaan pra perancangan daripada 130 sekolah kajian. Taburan jawapan responden dalam item ini adalah 25.4% sangat setuju, 39.2% setuju, 30.8% kurang setuju, 4.6% tidak setuju dan tiada jawapan jatuh pada skala sangat tidak setuju. Dapatan data item ini menunjukkan bahawa terdapat 35.4% orang

responden kurang dan tidak setuju bahawa semua guru di sekolah mereka telah disediakan latihan kemahiran perancangan strategik.

Skor min bagi item C1.4 ialah 4.26 dengan sisihan piawai 0.629. Skor min item ini adalah lebih rendah daripada skor min keseluruhan dimensi. Ini bermakna item ini adalah antara item yang kurang menyumbang kepada pelaksanaan pra perancangan dalam kajian ini. Hasil analisis mendapati 10% responden kurang setuju terhadap kenyataan item ini. Walau bagaimanapun, lebih daripada separuh responden kajian (iaitu 70 orang dengan 53.8%) memberi maklum balas bahawa jawatankuasa kerja perancangan strategik sekolah mereka menepati fungsi unit masing-masing. Terdapat 36.2% responden memilih skala sangat setuju.

Seterusnya, item C1.5 "Jadual kerja perancangan strategik sekolah saya memenuhi proses PDCA (rancang, laksana, semak, tindakan)" mencatat skor min 4.3 dengan sisihan piawai 0.7. Peratus taburan responden yang sangat setuju dengan item ini ialah 43.8%, diikuti 42.3% setuju, 13.8% kurang setuju. Tidak ada responden yang memilih jawapan bagi skala tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item terakhir bagi dimensi ini ialah C1.6 iaitu "Data sekolah saya lengkap untuk kegunaan perancangan strategik". Skor min item ini ialah 4.28 dengan sisihan piawai 0.6. Respons yang paling banyak adalah pada skala jawapan setuju iaitu 58.5%, disusuri sangat setuju (35.4%), kurang setuju (5.4%) dan tidak setuju (0.8%). Hasil dapatan data ini menunjukkan lebih daripada 93.9% responden setuju dan sangat setuju bahawa data sekolah mereka adalah menyeluruh untuk kegunaan perancangan strategik.

4.5.2 Analisis Penentuan Hala Tuju Organisasi

Jadual 4.14: Analisis Item Penentuan Hala Tuju Organisasi

Kod	Penentuan Hala Tuju Organisasi	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	STS	TS	KS	S	ST	Min	SP
C2.1	Punca kuasa daripada pihak berkuasa diteliti secara mendalam semasa menentukan hala tuju sekolah saya.	0 (0)	1 (0.8)	5 (3.8)	58 (44.6)	66 (50.8)	4.45	0.611
C2.2	Penentuan hala tuju sekolah saya adalah jelas untuk difahami oleh semua pihak berkepentingan.	0 (0)	0 (0)	3 (2.3)	56 (43.1)	71 (54.6)	4.52	0.546
C2.3	Penentuan hala tuju sekolah saya adalah relevan dengan nilai sekolah.	0 (0)	0 (0)	1 (0.8)	53 (40.8)	76 (58.5)	4.58	0.511
C2.4	Penentuan hala tuju sekolah saya dapat membangkitkan semangat perjuangan warga sekolah.	0 (0)	0 (0)	5 (3.8)	66 (50.8)	59 (45.4)	4.22	0.568
C2.5	Penentuan hala tuju sekolah saya dapat menguatkan komitmen bekerja.	0 (0)	0 (0)	3 (2.3)	63 (48.5)	64 (49.2)	4.47	0.545
C2.6	Hala tuju sekolah saya disebar luas kepada semua pihak berkepentingan.	0 (0)	0 (0)	9 (6.9)	50 (38.5)	71 (54.6)	4.48	0.625
Keseluruhan							**4.4859**	**0.45939**

Item dengan kod C2.1 hingga C2.6 telah digunakan untuk mengukur fenomena proses penentuan hala tuju yang diamalkan di organisasi sekolah responden. Dapatan analisis adalah seperti yang terpapar pada Jadual 4.14. Secara keseluruhan, analisis data bagi setiap item dalam dimensi penentuan hala tuju organisasi telah mencatat skor min yang sangat tinggi iaitu sekitar 4.22 hingga 4.58 dan sisihan piawai antara 0.511 hingga 0.625.

Antaranya, item " Penentuan hala tuju sekolah saya adalah relevan dengan nilai sekolah" adalah paling menyumbang dalam tahap penentuan hala tuju organisasi. Lebih daripada 93% responden memilih skala setuju dan sangat setuju bagi item-item yang mengukur proses penentuan hala tuju di sekolah mereka. Ini bermakna majoriti sekolah responden telah melakukan proses penentuan dengan baik berdasarkan kenyataan yang diukur dalam kajian ini. Analisis secara keseluruhan bagi dimensi penentuan hala tuju organisasi menunjukkan tahap yang sangat tinggi dengan skor min=4.4859 dan sisihan piawai=0.45939. Berikut adalah perincian setipa item dalam dimensi ini.

Item C2.1 mempunyai skor min 4.45 dengan sisihan piawai 0.611. Peratus taburan maklum balas menunjukkan majoriti responden (50.8%) memilih jawapan sangat setuju, diikuti setuju (44.6%), kurang setuju (3.8%), tidak setuju (0.8%) dan sangat tidak setuju (0%). Dengan itu, sejumlah 95.4% responden setuju dan sangat setuju bahawa punca kuasa/mandat daripada pihak berkuasa diteliti secara mendalam semasa menentukan hala tuju sekolah mereka. Manakala hanya sebahagian kecil dengan 4.6% responden kurang setuju dan tidak setuju terhadap kenyataan item ini.

Bagi Item C2.2, dapatan kajian juga mendapati kebanyakan responden cenderung memilih jawapan setuju (43.1%) dan sangat setuju (54.6%). Hanya 2.3% responden tidak setuju bahawa penentuan hala tuju sekolah mereka adalah jelas untuk difahami oleh semua pihak berkepentingan. Ini bermakna hala tuju di kebanyakan sekolah responden adalah jelas untuk semua pihak berkepentingan sekolah.

Seterusnya, item C2.3 iaitu "Penentuan hala tuju sekolah saya adalah relevan dengan nilai sekolah" telah mencatat skor min yang paling tinggi dengan sisihan piawai yang terendah (min=4.58, s.p.=0.511) antara item-item dalam proses penentuan hala tuju organisasi. Ini

bermakna item ini telah memberi sumbangan yang paling besar dalam tahap penentuan hala tuju organisasi sekolah kajian. Data juga menunjukkan kebanyakan jawapan responden jatuh pada skala sangat setuju (58.5%) dan diikuti oleh setuju (40.8%). Hanya 0.8% responden kurang setuju terhadap kenyataan item ini.

Manakala, item C2.4 pula merekod min yang paling rendah (m=4.22, s.p.=0.568) bagi dimensi penentuan hala tuju organisasi. Item "Penentuan hala tuju sekolah saya dapat membangkitkan semangat perjuangan warga sekolah" merupakan perkara yang paling tidak menyumbang dalam dimensi penentuan hala tuju organisasi. Terdapat 3.8% kurang setuju hala tuju yang ditentukan dapat membangkitkan semangat perjuangan warga organisasi. Walau bagaimanapun, majoriti responden memberi maklum balas bahawa mereka setuju (50.8%) dan sangat setuju (45.4%) penentuan hala tuju sekolah mereka dapat membangkitkan semangat perjuangan warga sekolah..

Skor min bagi bagi item C2.5 ialah 4.47 dengan sisihan piawai 0.545. Seramai 49.2% responden memberi jawapan sangat setuju dan 48.5% memberi jawapan setuju. Terdapat 2.3% responden kurang setuju terhadap item yang menyatakan bahawa "Penentuan hala tuju sekolah saya dapat menguatkan komitmen bekerja".

Akhirnya, item C2.6 iaitu "Hala tuju sekolah saya disebar luas kepada semua pihak berkepentingan" telah mendapati majoriti responden memilih jawapan sangat setuju (54.6%) dan setuju (38.5%). Terdapat 6.9% responden kurang setuju bahawa hala tuju sekolah mereka disebar luas kepada semua pihak berkepentingan.

4.5.3 Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran

Jadual 4.15: Analisis Item Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran

Kod	Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	STS	TS	KS	S	ST	Min	SP
C3.1	Organisasi sekolah saya mahir menggunakan alat analisis (seperti SWOT) dalam analisis persekitaran.	0 (0)	3 (2.3)	18 (13.8)	75 (57.7)	34 (26.2)	4.08	0.700
C3.2	Kekuatan dalaman sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	0 (0)	0 (0)	11 (8.5)	63 (48.5)	56 (43.1)	4.35	0.631
C3.3	Kelemahan dalaman sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	1 (0.8)	2 (1.5)	11 (8.5)	73 (56.2)	43 (33.1)	4.19	0.716
C3.4	Peluang luaran sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	0 (0)	0 (0)	15 (11.5)	72 (55.4)	43 (33.1)	4.22	0.635
C3.5	Ancaman luaran sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	0 (0)	1 (0.8)	18 (13.8)	67 (51.5)	44 (33.8)	4.18	0.691
Keseluruhan							**4.2031**	**0.55684**

Dimensi analisis persekitaran dalaman dan luaran mempunyai 5 item keseluruhan dengan kod C3.1 hingga C3.5. Berdasarkan Jadual 4.15, item-item dalam dimensi analisis persekitaran dalaman dan luaran mempunyai skor min yang tidak jauh berbeza, iaitu antara 4.08 hingga 4.35. Skor min yang paling tinggi ialah item "Kekuatan dalaman sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek" dan skor min paling rendah ialah item "Organisasi sekolah saya mahir menggunakan alat analisis (seperti SWOT) dalam analisis persekitaran". Skor min keseluruhan dimensi ini ialah 4.2031 dengan sisihan

piawai=0.55684 yang menginterpretasikan tahap analisis persekitaran dalaman dan luaran berada pada tahap tinggi.

Berdasarkan Jadual 4.15, item C3.1 mempunyai skor min yang paling rendah antara kelima-lima item (min=4.08, s.p.=0.700). Item ini paling tidak menyumbang dalam dimensi ini. Terdapat 34.6% responden yang memilih jawapan sangat setuju, 9.2% responden memilih kurang setuju 9.2% dan 2.3% antara 130 responden memilih skala tidak setuju. Ini bermakna bukan semua organisasi sekolah mahir menggunakan alat analisis untuk membuat analisis persekitaran.

Item C3.2 iaitu "Kekuatan dalaman sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek" merupakan item yang mencatat skor min paling tinggi (min= 4.35) dan sisihan piawai yang paling rendah (s.p= 0.631) dalam dimensi ini. Item ini menjadi penyumbang utama dalam skor min keseluruhan dimensi analisis persekitaran dalaman dan luaran. Sejumlah 43.1% responden sangat setuju dan 48.5% responden setuju bahawa sekolah mereka menganalisis kekuatan dalaman secara menyeluruh dari pelbagai aspek. Hanya 8.5% kurang setuju terhadap kenyataan dalam item ini.

Seterusnya, item C3.3 mempunyai peratus jawapan paling tinggi pada skala setuju (56.2%), diikuti sangat setuju (33.1%), kurang setuju (8.5%), tidak setuju (1.5%) dan sangat tidak setuju (0.8%). Ini bermakna hanya 10.8% responden memberi pandangan yang negatif bahawa kelemahan dalaman sekolah mereka telah dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek. Skor min dan sisihan piawai bagi item ini ialah 4.19 dan 0.716.

Item C3.4 mempunyai min=4.22 dan sisihan piawai=0.635. Kebanyakan responden setuju (55.4%) dan sangat setuju (33.1%) bahawa peluang luaran sekolah mereka dianalisis

dengan secara menyeluruh dari pelbagai aspek. Walau bagaimanapun, terdapat 11.5% responden kurang setuju kenyataan item ini.

Akhirnya dapatan item 3.5 menunjukkan majoriti responden memilih jawapan setuju (51.5%), disusuri jawapan sangat setuju (33.8%). Terdapat 14.6% kurang setuju (13.8%) dan tidak setuju (0.8%) bahawa ancaman luaran sekolah mereka dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.

4.5.4 Analisis Penentuan Isu Strategik

Jadual 4.16: Analisis Item Penentuan Isu Strategik

Kod	Penentuan Isu Strategik	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	STS	TS	KS	S	ST	Min	SP
C4.1	Penentuan isu strategik sekolah saya adalah berdasarkan analisis data yang menyeluruh.	0 (0)	0 (0)	10 (7.7)	65 (50)	55 (42.3)	4.35	0.619
C4.2	Penentuan isu strategik menepati keutamaan keperluan sekolah saya.	0 (0)	0 (0)	4 (3.1)	66 (50.8)	60 (46.2)	4.43	0.556
C4.3	Objektif strategik sekolah saya adalah spesifik.	0 (0)	0 (0)	2 (1.5)	68 (52.3)	60 (46.2)	4.45	0.529
C4.4	Objektif strategik sekolah saya boleh diukur.	0 (0)	0 (0)	4 (3.1)	64 (49.2)	62 (47.7)	4.45	0.558
C4.5	Objektif strategik sekolah saya boleh dicapai oleh warga sekolah.	0 (0)	1 (0.8)	6 (4.6)	75 (57.7)	48 (36.9)	4.31	0.595
C4.6	Objektif strategik sekolah saya adalah realistik.	0 (0)	0 (0)	2 (1.5)	69 (53.1)	59 (45.4)	4.44	0.528
C4.7	Objektif strategik sekolah saya mempunyai tempoh masa pencapaian yang jelas.	0 (0)	0 (0)	0 (0)	61 (46.9)	69 (53.1)	4.53	0.501

Kod	Penentuan Isu Strategik	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	STS	TS	KS	S	ST	Min	SP
C4.8	Penentuan petunjuk prestasi utama (KPI) strategi sekolah saya realistik dengan pencapaian warga sekolah.	0 (0)	0 (0)	2 (1.5)	70 (53.8)	58 (44.6)	4.43	0.527
Keseluruhan							**4.4221**	**0.45836**

Dimensi penentuan isu strategik termasuk perkara mengenal pasti isu strategik, penentuan objektif strategik dan penentuan petunjuk prestasi utama. Terdapat 8 item dengan kod C1.8 hingga C4.8 bagi dimensi ini. Hasil analisis data bagi setiap item ditunjukkan pada Jadual 4.16 di atas. Secara keseluruhan, hasil dapatan bagi 8 item dalam dimensi penentuan isu strategik menunjukkan skor min antara 4.31 hingga 4.53 dan majoriti responden memberi jawapan setuju dan sangat setuju terhadap kenyataan dalam semua item. Keseluruhan dimensi ini mempunyai min=4.4221 dan sisihan piawai=0.45836. Ini bermakna proses penentuan isu strategik telah diamalkan pada tahap yang sangat tinggi dalam sekolah kajian. Item yang menjadi penyumbang utama ialah item C4.7 dan item yang paling tidak menyumbang dalam dimensi ini ialah item C4.5. Berikut ialah perincian analisis item.

Item C4.1 iaitu "Penentuan isu strategik sekolah saya adalah berdasarkan analisis data yang menyeluruh" mempunyai peratusan jawapan yang paling tinggi pada skala setuju (52.3%), disusuri jawapan setuju (42.3%). Sebilangan kecil responden iaitu 7.7% kurang setuju bahawa organisasi mereka menentukan isu strategik berdasarkan analisis data yang menyeluruh. Dimensi ini menunjukkan skor min=4.35 dan sisihan piawai=0.619.

Skor min bagi item C4.2 ialah 4.43 dan sisihan piawai 0.556. Sejumlah 97% responden yang memberi pandangan setuju (50.8%) dan sangat setuju (46.2%) bahawa penentuan isu

strategik menepati keutamaan keperluan sekolah mereka. Hanya 3.1% daripada 130 responden kurang setuju kenyataan dalam item ini.

Dimensi ini diteruskan dengan lima item yang menilai penentuan objektif strategik sekolah melalui ciri SMART iaitu spesifik (C4.3), boleh diukur (C4.4), boleh dicapai (C4.5), realistik (C4.6) dan mempunyai tempoh masa pencapaian (C4.7). Skor min bagi item C4.3 dan C4.4 adalah sama iaitu 4.45 dengan sisihan piawai 0.529 dan 0.558. Bagi item C4.3, 98.5% responden setuju (52.3%) dan sangat setuju (46.2%) bahawa objektif strategik sekolah mereka adalah spesifik. Manakala item C4.4 mencapai 96.9% responden setuju (49.2%) dan sangat setuju (47.7%) bahawa strategik sekolah mereka boleh diukur.

Manakala item C4.5 mencatat skor min yang terendah (min=4.31) dalam penentuan objektif strategik dan keseluruhan dimensi yang mengukur penentuan isu strategik. Terdapat 4.6% responden kurang setuju dan 0.8% responden tidak setuju bahawa objektif strategik sekolah mereka boleh dicapai oleh warga sekolah. Namun begitu sebilangan besar responden (57.7%) memilih skala setuju dalam item ini. Item ini merupakan item yang paling tidak menyumbang dalam dimensi analisis penentuan isu strategik.

Item C4.6 iaitu “Objektif strategik sekolah saya adalah realistik” mempunyai min 4.44 dan sisihan piawai 0.525. Sebanyak 98.5% responden memilih jawapan setuju (53.1%) dan sangat setuju (45.4%) dan hanya 1.5% responden memilih jawapan kurang setuju.

Item C4.7 mempunyai min yang paling tinggi (m=4.53, s.p.=0.501). 100% responden bersetuju dan sangat setuju kenyataan item ini iaitu Objektif strategik sekolah mereka mempunyai tempoh masa pencapaian yang jelas. Item ini adalah paling menyumbang dalam skor min keseluruhan bagi dimensi ini.

Dimensi ini diteruskan dengan item C4.8 iaitu “Penentuan petunjuk prestasi utama (KPI) strategi sekolah saya realistik dengan pencapaian warga sekolah”. Skor min bagi item ini ialah 4.43 dengan sisihan piawai 0.527. Peratus jawapan yang paling tinggi adalah pada skala setuju (53.8%) dan disusuri oleh sangat setuju (44.6%). Hanya dua orang responden daripada 130 (1.5%) kurang setuju bahawa penentuan petunjuk prestasi utama (KPI) strategi sekolah beliau realistik dengan pencapaian warga sekolah.

4.5.5 Analisis Penggubalan Strategi

Jadual 4.17: Analisis Item Penggubalan Strategi

Kod	**Penggubalan Strategi**	**Kekerapan (peratus) N=130**					**Min dan Sisihan Piawai**	
	Item	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**ST**	**Min**	**SP**
C5.1	Kadar penglibatan warga kerja peringkat bawahan dalam penggubalan strategi sekolah saya adalah optimum.	0 (0)	1 (0.8)	28 (21.5)	79 (60.8)	22 (16.9)	3.94	0.644
C5.2	Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan taktikal yang jelas untuk pelaksanaan strategi.	0 (0)	0 (0)	6 (4.6)	71 (54.6)	53 (40.8)	4.36	0.571
C5.3	Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan operasi yang jelas untuk prosedur kerja aktiviti strategi.	0 (0)	0 (0)	5 (3.8)	72 (55.4)	53 (40.8)	4.37	0.559
C5.4	Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan kontingensi untuk menghadapi perubahan di luar jangkaan.	0 (0)	1 (0.8)	13 (10)	73 (56.2)	43 (33.1)	4.22	0.647
Keseluruhan							**4.2212**	**0.51304**

Jadual 4.17 di atas memaparkan analisis dapatan kajian bagi dimensi penggubalan strategi melalui 4 item dengan kod C5.1-C5.4. Secara keseluruhan, skor min dan sisihan piawai keseluruhan dimensi ialah 4.2212 dan 0.51304. Ini bermakna tahap penggubalan strategi telah diamalkan pada tahap yang sangat tinggi dalam sekolah kajian. Dimensi penggubalan strategi kajian ini dinilai melalui 4 item dengan skor min antara 3.94 hingga 4.37 dan sisihan piawai yang kurang daripada 0.7. Item C5.3 adalah penyumbang utama dalam dimensi ini dengan skor min 4.37. Kebanyakan item mempunyai peratusan yang lebih daripada 90% dalam skala setuju dan sangat setuju kecuali item C5.1 yang hanya mempunyai 77.7% responden yang memilih skala jawapan tersebut. Ini mencerminkan penglibatan warga kerja peringkat bawahan dalam penggubalan strategi di sekolah responden belum mencapai kadar optimum dan perkara ini perlu diberi perhatian. Item C5.1 juga merupakan perkara yang paling tidak menyumbang dalam skor min dimensi penggubalan strategi kajian ini.

Hasil analisis mendapati item C5.1 iaitu "Kadar penglibatan warga kerja peringkat bawahan dalam penggubalan strategi sekolah saya adalah optimum" mempunyai skor min yang terendah (min=3.94, sisihan piawai=0.644). Taburan jawapan responden ialah 60.8% untuk skala setuju dan 16.9% untuk skala sangat setuju. Manakala sebanyak 28 daripada 130 responden (15.4%) kurang setuju dan seorang responden (0.8%) tidak setuju bahawa sekolah mereka melibatkan warga kerja peringkat bawahan dengan kadar yang optimum dalam proses penggubalan strategi.

Item C5.2 iaitu "Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan taktikal yang jelas untuk pelaksanaan strategi" mempunyai skor min 4.36 dengan sisihan piawai 0.571. Dapatan kajian mendapati majoriti responden memilih jawapan setuju (54.6%) dan sangat setuju (40.8%) dan disusuri kurang setuju (4.6%).

Seterusnya, item C5.3 mencatat skor min yang tertinggi dalam dimensi ini (min=4.37, s.p.=0.559). Item "Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan operasi yang jelas untuk prosedur kerja aktiviti strategi." adalah penyumbang utama dalam skor min bagi dimensi penggubalan strategi kajian ini. Dapatan data mendapati 55.4% responden memilih jawapan setuju, 40.8% memilih jawapan sangat setuju. Ini bermakna sebanyak 96.2% responden bersetuju dan sangat setuju sekolah mereka menegaskan penggubalan pelan operasi yang jelas untuk prosedur kerja bagi setiap strategi. Hanya 3.8% responden menjawab kurang setuju terhadap kenyataan ini.

Bagi item C5.4, kebanyakan responden memberi respons setuju (56.2%) dan sangat setuju (33.1%) bahawa sekolah mereka menegaskan penggubalan pelan kontingensi untuk menghadapi perubahan di luar jangkaan. Namun terdapat juga sebilangan responden kurang setuju (10%) dan tidak setuju (0.8%) bahawa organisasi mereka ada menegaskan penggubalan pelan kontingensi dalam proses perancangan strategik.

4.5.6 Analisis Pelaksanaan Strategi

Jadual 4.18: Analisis Item Pelaksanaan Strategi

Kod	**Pelaksanaan Strategi**	**Kekerapan (peratus) N=130**					**Min dan Sisihan Piawai**	
	Item	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**ST**	**Min**	**SP**
C6.1	Pelaksanaan strategi sekolah saya difahami oleh semua pihak pelaksana.	0 (0)	0 (0)	9 (6.9)	72 (55.4)	49 (37.7)	4.31	0.595
C6.2	Pelaksanaan strategi sekolah saya menepati perancangan dalam pelan strategik.	0 (0)	1 (0.8)	5 (3.8)	72 (55.4)	52 (40.0)	4.35	0.593
C6.3	Kerja berpasukan adalah budaya kerja dalam pelaksanaan strategi sekolah saya.	0 (0)	0 (0)	3 (2.3)	55 (42.3)	72 (55.4)	4.53	0.545

Kod	Pelaksanaan Strategi	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**ST**	**Min**	**SP**
C6.4	Semua warga kerja sekolah saya komited dalam pelaksanaan strategi.	0 (0)	0 (0)	6 (4.6)	82 (63.1)	42 (32.3)	4.28	0.543
C6.5	Sekolah saya mempunyai sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan strategi.	0 (0)	3 (2.3)	30 (23.1)	71 (54.6)	26 (20.0)	3.92	0.722
C6.6	Sekolah saya mengumpul maklum balas pelaksanaan strategi (seperti T*eacher Voice*/*Student* V*oice*) daripada pelbagai pihak berkepentingan.	0 (0)	2 (1.5)	26 (20)	71 (54.6)	31 (23.8)	4.01	0.710
Keseluruhan							**4.2321**	**0.46842**

Dimensi pelaksanaan strategi mempunyai 6 item dengan kod C6.1 hingga C6.6. Hasil analisis bagi setiap item telah ditunjukkan pada Jadual 4.18 di atas. Skor min dan sisihan bagi keseluruhan dimensi mencatat 4.2321 dengan sisihan piawai=0.46842. Nilai skor min ini menginterpretasikan tahap pelaksanaan strategi dalam organisasi sekolah kajian adalah sangat tinggi. Item C6.3 adalah penyumbang utama diikuti C6.2, C6.1 dan C6.4. Manakala item C6.5 "Sekolah saya mempunyai sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan strategi" dan item C6.6 "Sekolah saya mengumpul maklum balas pelaksanaan strategi (seperti T*eacher Voice*/*Student* V*oice*) daripada pelbagai pihak berkepentingan" mempunyai skor min yang terendah dengan sisihan piawai yang lebih tinggi daripada item lain dalam dimensi ini. Terdapat 25.4% dan 21.5% responden yang kurang dan tidak setuju terhadap kedua-dua kenyataan tersebut. Dengan kata lain, amalan dalam kedua-dua perkara perlu diberi perhatian supaya tidak menganggu keberkesanan pelaksanaan strategi. Dapatan analisis item selanjutnya adalah seperti berikut.

Bagi item C6.1, skor min ialah 4.31 dan sisihan piawai 0.595. Taburan jawapan menunjukkan majoriti responden memilih jawapan setuju (55.4%) dan sangat setuju (37.7%). Namun begitu, terdapat 6.9% responden daripada 130 orang kurang setuju bahawa pelaksanaan strategi sekolah mereka difahami oleh semua pihak pelaksana. Ini bermakna terdapat sebilangan pelaksana strategi di sekolah yang tidak memahami strategi yang dilaksanakan.

Seterusnya bagi item C6.2 iaitu "Pelaksanaan strategi sekolah saya menepati perancangan dalam pelan strategik. Peratus taburan jawapan responden adalah 55.4% untuk skala setuju, 40% responden sangat setuju, 3.8% responden kurang setuju dan 0.8% memilih jawapan tidak setuju. Skor min dan sisihan piawai item ini mencatat 4.35 dan 0.593. Dapatan ini mendapati bukan 100% sekolah responden melaksanakan strategi seperti yang dinyatakan dalam pelan strategik.

Item C6.3 adalah antara item yang mempunyai skor min yang paling tinggi (m=4.65. s.p.=0.545) dalam dimensi ini. Item " Kerja berpasukan adalah budaya kerja dalam pelaksanaan strategi sekolah saya." merupakan penyumbang utama dalam skor min keseluruhan dimensi pelaksanaan strategik. Terdapat 97.7% responden setuju (42.3%) dan sangat setuju (55.4%) bahawa kerja berpasukan adalah budaya kerja dalam pelaksanaan strategi di sekolah mereka. Namun masih ada 2.3% responden kurang setuju terhadap kenyataan dalam item ini.

Dapatan data bagi C6.4 menunjukkan min 4.28 dan sisihan piawai 0.543. Kebanyakan responden memilih skala setuju (63.1%) diikuti setuju (32.3%) dan akhirnya kurang setuju (4.6%). Ini bermakna majoriti responden berpendapat bahawa semua warga kerja di organisasi sekolah mereka adalah komited dalam pelaksanaan strategi.

Dalam pada itu, item C6.5 iaitu “Sekolah saya mempunyai sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan strategi” mencatat skor min yang paling rendah (m=3.92, s.p.=0.722) dalam dimensi ini. Item ini mempunyai jumlah peratus bagi jawapan setuju dan tidak setuju yang paling rendah, iaitu 74.6%. Sejumlah 25.4% responden kurang setuju (23.1%) dan tidak setuju (2.3%) bahawa sekolah mereka mempunyai sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan strategi.

Seterusnya dapatan item C6.6 telah menunjukkan skor min yang kedua terendah dalam dimensi ini (min=4.01, s.p.=0.710). Taburan jawapan adalah paling tinggi pada skala setuju (54.6%), diikuti sangat setuju (23.8%), kurang setuju (20%) dan tidak setuju (1.5%). Ini bermakna sejumlah 21.5% daripada130 responden kurang dan tidak setuju bahawa sekolah mereka mengumpul maklum balas pelaksanaan strategi daripada pelbagai pihak berkepentingan.

4.5.7 Analisis Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan

Jadual 4.19: Analisis Item Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan

Kod	**Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan**	**Kekerapan (peratus) N=130**					**Min dan Sisihan Piawai**	
	Item	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**ST**	**Min**	**SP**
C7.1	Sekolah saya menekankan penggunaan alat pemantauan untuk memantau pelaksanaan strategi (seperti OPPM-*One page project Management*).	0 (0)	2 (1.5)	29 (22.3)	67 (51.5)	32 (24.6)	3.99	0.731
C7.2	Pemantauan pelaksanaan strategi sekolah saya dijalankan secara berterusan.	0 (0)	1 (0.8)	18 (13.8)	69 (53.1)	42 (32.3)	4.17	0.684

Kod	Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan	Kekerapan (peratus) N=130					Min dan Sisihan Piawai	
	Item	**STS**	**TS**	**KS**	**S**	**ST**	**Min**	**SP**
C7.3	Penilaian strategi sekolah saya dijalankan secara berkala.	0 (0)	0 (0)	26 (20)	67 (51.5)	37 (28.5)	4.08	0.694
C7.4	Tindakan susulan sentiasa diambil untuk penambahbaikan proses perancangan strategik sekolah saya.	0 (0)	1 (0.8)	10 (7.7)	72 (55.4)	47 (36.2)	4.27	0.632
C7.5	PDCA (rancang, laksana, semak, tindakan) sentiasa diulangi untuk membantu sekolah saya meningkatkan pencapaian prestasi.	0 (0)	1 (0.8)	12 (9.2)	61 (46.9)	56 (43.1)	4.32	0.673
Keseluruhan							**4.1677**	**0.57536**

Jadual 4.19 merupakan analisis item bagi dimensi pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan. Terdapat lima item dengan kod C7.1-C7.5 yang mengukur dimensi ini. Secara keseluruhan, item-item dalam dimensi ini mempunyai skor min sekitar 3.99 hingga 4.32. Keseluruhan dimensi analisis pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan mencatat skor min 4.1677 dan sisihan piawai 0.57536. Nilai skor min ini menunjukkan tahap amalan yang tinggi dalam proses pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dalam perancangan strategik sekolah kajian. Item C7.5 adalah penyumbang utama dalam skor min dimensi dan item C7.1 merupakan item yang mempunyai skor min yang terendah. Setiap item dalam dimensi ini telah dianalisis seperti berikut.

Dapatan data mendapati item C7.1 mencatat skor min terendah (m=3.99) dan sisihan piawai tertinggi (s.p.=0.731) antara semua item dalam dimensi ini. Terdapat 29 responden (22.3%) kurang setuju dan 2 orang responden (1.5%) tidak setuju kenyataan item ini iaitu

sekolah mereka menekankan penggunaan alat pemantauan untuk memantau pelaksanaan strategi seperti OPPM iaitu *One Page Project Management*. Ini bermakna, organisasi responden kurang menegaskan penggunaan alat pemantauan dalam pemantauan strategi. Walau bagaimanapun, sejumlah 51.5% memilih jawapan setuju dan 24.6% memilih jawapan sangat setuju.

Seterusnya item C7.2 iaitu "Pemantauan pelaksanaan strategi sekolah saya dijalankan secara berterusan" mempunyai skor min 4.17 dan sisihan piawai 0.684. Kebanyakan responden memilih jawapan setuju (53.1%) dan disusuri sangat setuju (32.3%). Sejumlah 13.8% responden kurang setuju dan 0.8% tidak setuju pemantauan pelaksanaan strategi di sekolah mereka adalah dijalankan secara berterusan.

Item C7.3 mencatat skor min kedua terendah dalam dimensi ini (min=4.08, s.p.=0.694). Hasil dapatan menunjukkan 51.5% responden setuju dan 28.5% sangat setuju bahawa penilaian strategi sekolah mereka dijalankan secara berkala. Terdapat 20% responden kurang setuju dan 0.8% responden tidak setuju terhadap kenyataan dalam item ini.

Item seterusnya ialah C7.4 yang berkaitan "Tindakan susulan sentiasa diambil untuk penambahbaikan proses perancangan strategik sekolah saya". Item ini mencatat skor min 4.27 dan sisihan piawai 0.632. Majoriti responden kajian memilih jawapan setuju (55.4%) dan sangat setuju (36.2%). Walau bagaimanapun, sebanyak 7.7% responden kurang setuju dan 0.8% responden tidak setuju bahawa organisasi sekolah mereka sentiasa mengambil tindakan susulan untuk penambahbaikan proses perancangan strategik.

Item C7.5 pula mencatat skor min paling tinggi dalam dimensi ini (min=4.32, s.p.=0.673). Peratus jawapan yang tertinggi adalah pada skala setuju (46.9%) dan diikuti skala sangat setuju (43.1%). Pilihan jawapan ini menunjukkan 90% responden sangat setuju atau setuju

proses PDCA (rancang, laksana, semak, tindakan) sentiasa diulangi untuk membantu sekolah mereka meningkatkan pencapaian prestasi. Item ini telah menjadi penyumbang utama dalam pencapaian tahap yang tinggi bagi dimensi ini. Walau bagaimanapun, terdapat 9.2% responden kurang setuju dan 0.8% responden tidak setuju item ini berdasarkan keadaan di sekolah mereka.

4.5.8 Rumusan Analisis Perancangan Strategik

Hasil analisis bagi proses perancangan strategik yang diamalkan di sekolah berdasarkan maklum balas 130 responden adalah seperti Jadual 4.20 di bawah. Dapatan menunjukkan semua dimensi perancangan strategik mempunyai tahap pelaksanaan yang sangat tinggi berdasarkan interpretasi kajian melainkan dimensi "Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran" dan dimensi "Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan". Namun begitu, semua dimensi mempunyai skor min lebih daripada 4 dengan sisihan piawai antara 0.45836 hingga 0.57536. Skor min yang paling tinggi ialah dimensi penentuan hala tuju organisasi iaitu 4.4859 diikuti dengan penentuan isu strategik (min=4.4221), pelaksanaan pra perancangan (min=4.2923), pelaksanaan strategi (min=4.2321), penggubalan strategi (min=4.2212), analisis persekitaran dalaman dan luaran (min=4.2031). Skor min yang paling rendah antara dimensi perancangan strategik ialah pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan (min=4.1677). Skor min bagi keseluruhan perancangan strategik ialah 4.2892 dengan sisihan piawai 0.44843. Ini menyimpulkan bahawa tahap perancangan strategik sekolah menengah kajian berada pada tahap sangat tinggi.

Jadual 4.20: Min dan Sisihan Piawai Perancangan Strategik

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Pelaksanaan Pra Perancangan	4.2923	0.49808	Sangat Tinggi
Penentuan Hala Tuju Organisasi	4.4859	0.45939	Sangat Tinggi
Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran	4.2031	0.55684	Tinggi
Penentuan Isu Strategik	4.4221	0.45836	Sangat Tinggi
Penggubalan Strategi	4.2212	0.51304	Sangat Tinggi
Pelaksanaan Strategi	4.2321	0.46842	Sangat Tinggi
Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan	4.1677	0.57536	Tinggi
Keseluruhan Perancangan Strategik	**4.2892**	**0.44843**	**Sangat Tinggi**

Selain itu, merujuk analisis item dalam setiap dimensi perancangan strategik dari Jadual 4.13 hingga Jadual 4.19, didapati min bagi 40 item dalam ketujuh-tujuh dimensi adalah berada sekitar 3.85 hingga 4.63 dengan sisihan piawai 0.5 hingga 0.855. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden memberi skala setuju dan sangat setuju terhadap kenyataan dalam item soal selidik. Sisihan piawai yang kecil menunjukkan sebaran skor jawapan responden adalah kecil dan data adalah berhampiran antara satu sama lain. Item-item tersebut adalah mengukur proses perancangan strategik yang sepatutnya diamalkan dalam organisasi sekolah. Dengan itu, boleh dikatakan perancangan strategik telah diamalkan dengan baik di organisasi sekolah berdasarkan maklum balas responden kajian.

Terdapat lima item yang mempunyai skor min lebih daripada 4.5. Item-item tersebut ialah item C1.1 “Sekolah saya memberi penekanan untuk mengadakan perbincangan awal sesama pentadbir lain sebelum memulakan perancangan strategik” (min=4.63), C2.3 “Penentuan hala tuju sekolah saya adalah relevan dengan nilai sekolah” (min=4.58),), C6.3 “Kerja berpasukan adalah budaya kerja dalam pelaksanaan strategi sekolah saya” (min=4.53), C4.7 “Objektif strategik sekolah saya mempunyai tempoh masa pencapaian yang jelas”

(min=4.53) dan C2.2 “Penentuan hala tuju sekolah saya adalah jelas untuk difahami oleh semua pihak berkepentingan” (min=4.52). Skor min item-item ini adalah tertinggi antara 40 item yang diuji untuk pemboleh ubah perancangan strategik. Ini menunjukkan sekolah responden telah melakukan perancangan strategik yang terbaik dalam kenyataan yang diukur dalam item tersebut.

Walau bagaimanapun, penyelidik telah mendapati bahawa empat item mempunyai min yang kurang daripada 4. Item-item yang mempunyai min terendah bagi 40 item dalam pemboleh ubah perancangan strategik ialah C1.3 “Semua guru sekolah saya diberikan latihan kemahiran perancangan strategik” (3.85), C6.5 “Sekolah saya mempunyai sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan strategi” (min=3.92), C5.1 “Kadar penglibatan warga kerja peringkat bawahan dalam penggubalan strategi sekolah saya adalah optimum” (min=3.94) dan C7.1 “Sekolah saya menekankan penggunaan alat pemantauan untuk memantau pelaksanaan strategi (seperti OPPM-*One page project Management*)” (min=3.99). Ini bermakna organisasi sekolah adalah paling lemah dalam amalan tersebut jika dibandingkan dengan kesemua perkara yang diuji dalam kajian ini.

4.6 Analisis Korelasi antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid

Analisis korelasi untuk kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid di sekolah menengah. Pekali korelasi (r) ialah nilai pengukuran kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah kajian dan boleh dilihat dalam sela +1.00 dan -1.00. Tahap kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah adalah berdasarkan jadual tafsiran r dalam Chua (2022) yang telah dijelaskan dalam Bab 3. Nilai signifikan untuk kajian ini ialah $p<0.05$. Hipotesis nol berdasarkan objektif dalam kajian ini adalah seperti berikut:

Ho1 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.21: Hubungan antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid

		Perancangan Strategik	**Pencapaian Murid**
Perancangan Strategik	Korelasi Pearson	1	.515**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Korelasi Pearson	.515**	1
	Sig. (2- hujung)	.000	
	N	130	130

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Berdasarkan Jadual 4.21, pekali Pearson, r=.515 dan nilai signifikan, nilai p adalah lebih kecil daripada aras kesignifikan yang ditetapkan dalam kajian iaitu 0.05. Keputusan analisis ini berjaya menolak hipotesis nol pertama (Ho1) dan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dan pencapaian murid sekolah menengah. Hubungan tersebut adalah positif dan sederhana kuat. Ini bermakna pencapaian murid sekolah menengah secara relatif mencapai prestasi yang lebih tinggi dengan perancangan strategik sekolah yang lebih baik.

Analisis korelasi diteruskan untuk menguji setiap sub hipotesis nol pertama kajian. Terdapat tujuh sub hipotesis nol pertama berdasarkan tujuh proses dalam perancangan strategik. Berikut merupakan dapatan analisis korelasi bagi setiap proses perancangan strategik dengan pencapaian murid.

4.6.1 Analisis Korelasi Pelaksanaan Pra Perancangan dengan Pencapaian Murid

Ho1[1] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan pra perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.22: Hubungan antara Pelaksanaan Pra Perancangan dengan Pencapaian Murid

		Pelaksanaan Pra Perancangan	**Pencapaian Murid**
Pelaksanaan Pra Perancangan	Korelasi Pearson	1	.550**
	Sig. (2- hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Korelasi Pearson	.550**	1
	Sig. (2- hujung)	.000	
	N	130	130

**Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01(2-hujung).

Berdasarkan Jadual 4.22, hasil analisis korelasi berjaya menolak sub hipotesis, Ho1[1] (r=.550 dan p<.05). Ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang sederhana kuat dan signifikan antara pelaksanaan pra pelaksanaan dengan pencapaian murid sekolah menengah.

4.6.2 Analisis Korelasi Penentuan Hala Tuju Organisasi dengan Pencapaian Murid

Ho1[2] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan hala tuju organisasi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.23: Hubungan antara Penentuan Hala Tuju Organisasi dengan Pencapaian Murid

		Penentuan Hala Tuju Organisasi	Pencapaian Murid
Penentuan Hala Tuju Organisasi	Korelasi Pearson	1	.534**
	Sig. (2- hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Korelasi Pearson	.534**	1
	Sig. (2- hujung)	.000	
	N	130	130

** korelasi signifikan pada aras 0.01 (2- hujung).

Berdasarkan Jadual 4.23, keputusan analisis korelasi (r=.534, p<.05) telah menolak $Ho1^2$. Ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan hala tuju organisasi dengan pencapaian murid sekolah menengah. Hubungan tersebut adalah mempunayai kekuatan yang sederhana dan positif.

4.6.3 Analisis Korelasi Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran Dengan Pencapaian Murid

$Ho1^3$ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara analisis persekitaran dalaman dan luaran dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.24: Hubungan antara Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran Dengan Pencapaian Murid

		Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran	**Pencapaian Murid**
Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran	Korelasi Pearson	1	.410**
	Sig. (2- hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Korelasi Pearson	.410**	1
	Sig. (2- hujung)	.000	
	N	130	130

** korelasi signifikan pada aras 0.01 (2- hujung).

Berdasarkan dapatan daripada Jadual 4.24, pekali korelasi, r=.410, p<.05. Ini bermakna analisis persekitaran dalaman dan luaran mempunyai hubungan positif yang lemah dengan pencapaian murid dan signifikan. Dengan itu, $Ho1^3$ ditolak dan mengenal pasti terdapat hubungan yang signifikan antara analisis persekitaran dalaman dan luaran dengan pencapaian murid sekolah menengah.

4.6.4 Analisis Korelasi Penentuan Isu Strategik dengan Pencapaian Murid

$Ho1^4$ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan isu strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.25: Hubungan antara Penentuan Isu Strategik dengan Pencapaian Murid

		Penentuan Isu Strategik	**Pencapaian Murid**
Penentuan Isu Strategik	Korelasi Pearson	1	.381**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Korelasi Pearson	.381**	1
	Sig. (2-hujung)	.000	
	N	130	130

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Berdasarkan pekali korelasi pada Jadual 4.25, r=.381 menunjukkan hubungan antara penentuan isu strategik dengan pencapaian murid adalah lemah dan positif. Catatan nilai signifikan p<.05 menunjukkan hubungan ini adalah signifikan. Justeru $Ho1^4$ ditolak. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan isu strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah dalam kajian ini.

4.6.5 Analisis Korelasi Penggubalan Strategi dengan Pencapaian Murid

$Ho1^5$ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penggubalan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.26: Hubungan antara Penggubalan Strategi dengan Pencapaian Murid

		Penggubalan Strategi	**Pencapaian Murid**
Penggubalan Strategi	Korelasi Pearson	1	.419**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Korelasi Pearson	.419**	1
	Sig. (2-hujung)	.000	
	N	130	130

** korelasi signifikan pada aras 0.01 (2- hujung).

Berdasarkan Jadual 4.26, hasil analisis korelasi menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah wujud hubungan yang signifikan (r=.419, p<.05). Hubungan tersebut adalah lemah dan

positif. Oleh demikian, Ho1[5] ditolak dengan keputusan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara penggubalan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

4.6.6 Analisis Korelasi Pelaksanaan Strategi dengan Pencapaian Murid

Ho1[6] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.27: Hubungan antara Pelaksanaan Strategi dengan Pencapaian Murid

		Pelaksanaan Strategi	**Pencapaian Murid**
Pelaksanaan Strategi	Pearson Correlation	1	.500**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Pearson Correlation	.500**	1
	Sig. (2-hujung)	.000	
	N	130	130

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Hasil dapatan pada Jadual 4.27 menunjukkan pelaksanaan strategi mempunyai hubungan positif yang lemah dengan pencapaian murid dengan pekali korelasi r=.500 dan p<.05. Hubungan tersebut adalah signifikan. Maka Ho1[6] ditolak dalam kajian ini dan disimpulkan bahawa wujud hubungan yang signifikan antara pelaksanaan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.

4.6.7 Analisis Korelasi Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan dengan Pencapaian Murid

Ho1[7] Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.28: Hubungan antara Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan dengan Pencapaian Murid

		Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan	Pencapaian Murid
Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan	Korelasi Pearson	1	.427**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Korelasi Pearson	.427**	1
	Sig. (2-hujung)	.000	
	N	130	130

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Merujuk Jadual 4.28, hasil analisis menunjukkan pekali korelasi bagi kedua-dua pemboleh ubah ini mempunyai hubungan positif yang lemah tetapi signifikan ($r=.427$, $p<.05$). Oleh yang demikian $Ho1^7$ ditolak. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan antara pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dengan pencapaian murid sekolah menengah.

4.6.8 Rumusan Analisis Korelasi Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid

Hasil dapatan daripada analisis korelasi antara perancangan strategik dengan pencapaian murid adalah seperti Jadual 4.29 berikut. Didapati semua pekali korelasi menunjukkan wujud hubungan positif antara pemboleh ubah yang dinyatakan dalam hipotesis. Dapatan analisis juga menunjukkan hubungan tersebut adalah signifikan dengan $p<.05$. Hubungan yang positif secara signifikan menunjukkan bahawa perancangan strategik dapat meningkatkan pencapaian murid.

Jadual 4.29: Rumusan Anlaisis Korelasi Perancangan Strategik dan Pencapaian Murid

Hipotesis	**Keterangan**	**Pekali korelasi (Kekuatan hubungan)**	**Sig.**	**Keputusan**
Ho1	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.515 (sederhana)	.000	Ditolak
Ho1[1]	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan pra perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.550 (sederhana)	.000	Ditolak
Ho1[2]	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan hala tuju organisasi dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.534 (sederhana)	.000	Ditolak
Ho1[3]	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara analisis persekitaran dalaman dan luaran dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.410 (lemah)	.000	Ditolak
Ho1[4]	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan isu strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.381 (lemah)	.000	Ditolak
Ho1[5]	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penggubalan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.419 (lemah)	.000	Ditolak
Ho1[6]	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.500 (lemah)	.000	Ditolak
Ho1[7]	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dengan pencapaian murid sekolah menengah.	.427 (lemah)	.000	Ditolak

4.7 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi dilakukan untuk menguji pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Dalam kajian ini, objektif keempat adalah untuk mengenal pasti pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid di sekolah menengah kajian. Berdasarkan objektif tersebut , hipotesis yang diuji melalui analisis ini adalah seperti berikut:

Ho2 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Hipotesis kajian ini telah diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda *stepwise* bagi melihat pengaruh sub dimensi dalam perancangan strategik terhadap pencapaian murid. Ketujuh-tujuh dimensi bagi pemboleh ubah perancangan strategik iaitu pelaksanaan pra perancangan; penentuan hala tuju organisasi; analisis persekitaran dalaman dan luaran; penentuan isu strategik; penggubalan strategi; pelaksanaan strategi; pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan telah dimasukkan dalam analisis ujian.

Dapatan analisis regresi berganda melalui prosedur *stepwise* mendapati hanya dua dimensi iaitu pelaksanaan pra perancangan dan penentuan hala tuju organisasi merupakan peramal bagi pencapaian murid dan dimasukkan dalam model regresi pada $p<.05$. Ini bermakna kedua-dua dimensi tersebut adalah peramal yang signifikan pada $p<.05$.

Jadual 4.30: Pekali Bagi Peramal Model Regresi

Sumber	Pekali Tidak Piawai		Pekali Piawai	Nilai t	Sig.
	B	Ralat Piawai	Beta		
Pemalar	1.145	.381		3.009	.003
Pelaksanaan Pra Perancangan	.362	.130	.342	2.790	.006
Penentuan Hala Tuju Organisasi	.298	.141	.259	2.114	.036

Pemboleh ubah bersandar: Pencapaian murid

Jadual 4.30 adalah analisis pekali peramal bagi model regresi kajian ini. Pengaruh perancangan strategik melalui dua peramal ini dapat dibentuk melalui persamaan regresi berikut:

$Y=1.145 + 0.362X_1 + 0.298X_2 + 0.381$

Di mana:

Y = Pencapaian murid

X_1 = Pelaksanaan Pra Perancangan

X_2 = Penentuan Hala Tuju Organisasi

Pemalar = 1.145

Ralat piawai = 0.381

Berdasarkan model regresi kajian ini yang berasaskan Jadual 4.30 di atas, didapati apabila skor bagi dimensi pelaksanaan pra perancangan meningkat sebanyak satu unit, maka pencapaian murid di sekolah menengah dijangka meningkat 0.362 unit. Manakala, apabila skor bagi dimensi penentuan hala tuju organisasi bertambah satu unit, pencapaian murid sekolah menengah turut bertambah 0.298 unit.

Jadual 4.31: Analisis Anova

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan Df	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Regresi	11.727	2	5.864	30.734	.000
Residual	24.230	127	.191		
Jumlah	35.957	129			

a. Pemboleh ubah bersandar: Pencapaian murid

b. Peramal: (pemalar), pelaksanaan pra perancangan, penentuan hala tuju organisasi

Seterusnya, Jadual 4.31 di atas iaitu analisis Anova, mendapati kedua-dua dimensi dalam perancangan strategik adalah peramal bagi model regresi kajian ini yang signifikan. Ini dapat dilihat dengan nilai F (2,127) = 30.734 dengan aras signifikan p<.05. Ini bermakna pelaksanaan pra perancangan dan penentuan hala tuju organisasi dalam perancangan strategik ialah pengaruh yang signifikan pencapaian murid sekolah menengah. Justeru andaian bagi hipotesis nol kajian, Ho2 adalah ditolak dan menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.

Jadual 4.32: Ringkasan Model Kajian

Sumber	R	R^2	R^2 yang diselaraskan	Anggaran Ralat Piawai
A	.550[a]	.302	.297	.44267
B	.571[b]	.326	.316	.43679

a. Peramal: (pemalar), pelaksanaan pra perancangan
b. Peramal: (pemalar), pelaksanaan pra perancangan, penentuan hala tuju organisasi
c. Pemboleh ubah bersandar: Pencapaian murid

Analisis diteruskan dengan menentukan kekuatan pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid. Berdasarkan Jadual 4.32 di atas nilai R^2 yang diselaraskan bagi pemboleh ubah peramal pelaksanaan pra perancangan ialah .297. Ini menunjukkan bahawa 29.7% pemboleh ubah pencapaian murid dipengaruhi oleh perubahan dalam pelaksanaan pra perancangan. Peramal penentuan hala tuju organisasi pula mempengaruhi 1.9% (31.6% -

29.7% = 1.9%) perubahan dalam pencapaian murid. Kedua-dua peramal yang digabungkan menyumbang 31.6% dalam pencapaian murid sekolah menengah. Ini bermakna sebanyak 68.4% bakinya dipengaruh oleh aspek-aspek lain yang tidak diambil kira dalam kajian ini.

4.7.1 Rumusan Analisis Regresi Berganda

Jadual 4.33: Rumusan Analisi Regresi Berganda

Hipotesis	Keterangan	Pengaruh	Sig. (p)	Keputusan
Ho2	Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah.	31.6%	.000	Ditolak

Berdasarkan hasil dapatan analisis regresi berganda, pemboleh ubah perancangan strategik adalah pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian murid sekolah menengah dengan 31.6% menerusi dimensi pelaksanaan pra perancangan dan penentuan hala tuju organisasi. Maka dengan itu, andaian Ho2 telah berjaya ditolak. Rumusan analisis Regresi Bergandai telah dipaparkan pada Jadual 4.33 di atas.

4.8 Rumusan

Bab ini telah menerangkan hasil dapatan data daripada 130 responden yang melibatkan pengetua sekolah menengah di negeri Sarawak. Analisis deskriptif menerangkan maklumat demografi responden serta min dan sisihan piawai bagi dimensi dalam pemboleh ubah pencapaian murid dan perancangan strategik. Didapati murid mencapai prestasi yang lebih baik dalam aspek sahsiah (peratusan kehadiran ke sekolah tahun 2020) diikuti dengan aspek akademik (peratusan calon layak sijil SPM tahun 2020) dan akhirnya pencapaian dalam aspek kokurikulum. Hasil analisis deskriptif terhadap perancangan strategik menunjukkan dimensi penentuan hala tuju organisasi mempunyai skor min yang paling tinggi diikuti

dengan penentuan isu strategik; pelaksanaan pra perancangan; pelaksanaan strategi; penggubalan strategi; analisis persekitaran dalaman dan luaran; dan akhirnya pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan. Analisis inferensi digunakan untuk mencapai objektif kajian dan menguji andaian hipotesis yang dibina. Dapatan ujian korelasi Pearson telah menolak Ho1 dan semua sub hipotesisnya. Ini menunjukkan perancangan strategik serta sub dimensi perancangan strategik yang diuji dalam kajian ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid sekolah menengah. Penerangan dapatan diteruskan dengan analisis regresi berganda yang menolak Ho2 dan menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara perancangan strategik dan pencapaian murid sekolah menengah. Hasil dapatan analisis bakal digunakan dalam pembahasan Bab 5 yang seterusnya.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan dapatan kajian yang dilaporkan dalam Bab 4 secara terperinci. Penulisan dalam bab ini berfokus kepada rumusan objektif kajian iaitu hubungan dan pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid sekolah menengah berdasarkan konteks kajian lepas dan teoritikal kajian. Selanjutnya, penyelidik menghuraikan implikasi kajian bagi pihak yang berkait dengan pemboleh ubah kajian ini. Akhirnya, penyelidik memberikan cadangan bagi kajian masa depan.

5.2 Ringkasan Kajian

Perancangan strategik banyak dibuktikan oleh penyelidik lepas bahawa ia mempunyai hubungan positif dan memberi sumbangan terhadap pencapaian prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, hubungan ini belum ditentukan dalam organisasi pendidikan Malaysia berdasarkan tinjauan penyelidik. Aspek ini diperhatikan oleh penyelidik ekoran pencapaian murid di sekolah menengah kurang menyerlah di pelantar dunia seperti pentaksiran TIMSS dan PISA malahan kedudukan prestasi adalah di bawah negara serantau.

Justeru itu, tujuan kajian ini adalah meninjau hubungan dan pengaruh antara perancangan strategik dengan pencapaian murid di sekolah menengah. Terdapat dua objektif utama diperhatikan berdasarkan tujuan ini, iaitu (a) mengenal pasti hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah dan (b) mengenal pasti pengaruh perancangan strategik terhadap pencapaian murid sekolah menengah. Selain itu, tahap perancangan strategik dan tahap pencapaian murid juga dikenal pasti dalam kajian ini.

Teori yang menjadi teras kepada pembangunan kerangka konseptual kajian penyelidik ialah model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) bagi pemboleh ubah perancangan strategik. Manakala bahagian standard lima dalam instrumen SKPMg2 yang dibangunkan oleh JNJK telah mendasari pengukuran bagi pemboleh ubah pencapaian murid.

Instrumen kajian yang diadaptasi telah mendapatkan kesahan kandungan oleh tiga pakar rujuk yang berpengalaman dalam bidang pentadbiran pendidikan. Instrumen tersebut juga dijalankan praujian dengan 3 orang pengetua. Selepas pemurnian instrumen, kajian rintis telah dijalankan bagi 30 orang pengetua untuk memastikan kebolehpercayaan dan kebolehlaksanaan instrumen. Nilai pekali alfa Cronbach bagi dimensi dalam instrumen berada dalam julat penerimaan iaitu .717 hingga .918. Dengan itu, instrumen telah diguna untuk kajian sebenarnya.

Kajian ini telah menggunakan reka bentuk kuantitatif dengan strategi tinjauan melalui soal selidik. Instrumen soal selidik diedarkan kepada sampel kajian melalui "Google Form" atas talian. Populasi terdiri daripada 174 pengetua sekolah menengah awam di negeri Sarawak. Saiz sampel sebanyak 135 telah dipilih melalui teknik pensampelan rawak strata berdasarkan 30 buah daerah pendidikan negeri Sarawak. Selepas saringan data, sebanyak 130 respons diambil guna untuk dianalisis seterusnya. Jumlah ini telah memenuhi saiz sampel minimum yang ditentukan oleh Krejcie dan Morgan (1970).

Analisis data kajian ini melibatkan statistik deskriptif dan inferensi. Analisis deskriptif menjelaskan data demografi responden serta melaporkan min dan sisihan piawai bagi item-item dalam pemboleh ubah perancangan strategik dan pencapaian murid yang dinilai dalam instrumen. Manakala analisis inferensi dijalankan untuk menguji hipotesis kajian. Ujian

korelasi Pearson digunakan untuk menentukan hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid. Setiap sub dimensi dalam perancangan strategik telah diuji hubungan dengan pencapaian murid. Seterusnya, ujian regresi berganda dijalankan bagi menentukan pengaruh sub dimensi perancangan strategik terhadap pencapaian murid.

5.3 Perbincangan

Bahagian ini mengupas dapatan kajian yang dilaporkan dalam Bab 4 berdasarkan objektif kajian dan hipotesis yang diuji.

5.3.1 Tahap Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Merujuk dapatan analisis deskriptif kajian, pencapaian murid sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak mencatat tahap tinggi secara keseluruhan dalam aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah berdasarkan jadual interpretasi skor min Zakaria et al. (2021).

Bagi aspek akademik, pencapaian murid mencapai tahap sangat tinggi (min=4.37, s.p.=0.672) dalam peratus calon layak sijil SPM pada tahun 2020. Pencapaian ini adalah lebih baik daripada dapatan kajian Saat dan Zain (2016) yang merumuskan tahap sederhana bagi SPM tahun 2011. Dapatan ini selaras dengan data JPN Sarawak yang melaporkan peratus calon layak sijil SPM tahun 2020 (87.83%) adalah lebih tinggi daripada tahun 2019 (84.63%). Dapatan kajian juga selari dengan hujah Menteri Pendidikan Malaysia dalam Berita Harian yang menyatakan bahawa pencapaian SPM tahun 2020 adalah yang terbaik dalam jangka waktu lima tahun terakhir. Peratus calon SPM di seluruh Malaysia yang layak menerima sijil SPM telah mencatat 88.68% (Ruzki & Ismail, 2021).

Hasil dapatan kajian menunjukkan calon SPM Sarawak pada tahun 2020 telah berada pada tahap yang sangat tinggi dalam peratus layak sijil, namun dapatan ini tidak dapat mencerminkan prestasi SPM di negeri Sarawak telah mencapai kualiti yang diharapkan. Ini adalah kerana pencapaian calon layak sijil SPM negeri Sarawak tahun 2020 masih berada di bawah paras purata kebangsaan. Dengan kata lain, pencapaian akademik murid dalam SPM di negeri Sarawak masih ketinggalan jika dibandingkan dengan negeri-negeri yang lain. Dalam konteks ini, organisasi sekolah di negeri Sarawak perlu mengambil tindakan yang sewajarnya untuk meningkatkan prestasi akademik murid supaya setanding dengan pencapaian kebangsaan.

Berdasarkan taksiran pencapaian oleh SKPMg2, 10.8% sekolah mempunyai pencapaian akademik yang sederhana (50-79.99%), 41.5% sekolah mencatat pencapaian yang baik (80-89.99%) dan 47.7% sekolah mencapai skor cemerlang (90-100%) bagi calon yang layak sijil SPM tahun 2020. Keputusan ini merumuskan pencapaian murid dalam aspek layak sijil SPM di sekolah kajian adalah kurang sekata. Ada sekolah mempunyai pencapaian murid yang sangat baik dan ada sekolah pula tidak mencapai prestasi yang memberangsangkan. Perbezaan ini menunjukkan bahawa terdapat faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi pencapaian akademik murid, seperti kualiti pengajaran, pengurusan sekolah dan persekitaran pembelajaran. Organisasi sekolah perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini dan membuat langkah-langkah yang sesuai untuk meningkatkan pencapaian akademik murid di sekolah.

Dari aspek kokurikulum, dapatan kajian menunjukkan pencapaian murid berada pada tahap tinggi (min=3.73, s.p.=0.721). Ini menunjukkan bahawa murid sekolah menengah di negeri Sarawak telah mencapai tahap yang tinggi dalam aktiviti kokurikulum, termasuk Kelab/Persatuan, Badan Beruniform dan Sukan/Permainan pada tahun 2020. Pencapaian

yang tinggi dalam aspek kokurikulum adalah penting dalam perkembangan murid secara keseluruhan. Aktiviti kokurikulum membantu memperluas pengetahuan dan pengalaman murid, mengembangkan kemahiran sosial, kepimpinan dan kerjasama serta membantu dalam pembentukan identiti dan pemikiran kritis. Tahap pencapaian yang tinggi dalam aspek kokurikulum di negeri Sarawak menunjukkan potensi yang besar dalam pembangunan murid secara holistik dan perlu diteruskan dengan memberi lebih tumpuan dan sokongan yang berterusan. Dengan pencapaian yang tinggi dalam aspek kokurikulum, organisasi sekolah di negeri Sarawak perlu terus memberi tumpuan untuk memperkukuhkan dan memperkembangkan lagi aktiviti kokurikulum di sekolah.

Selain itu, hasil analisis dalam aspek kokurikulum mendapati 3.1% sekolah berada pada skor pencapaian lemah (20-49.99%), 39.2% sekolah berada di skor sederhana (50-79.99%), 42.3% berada di skor baik (80-89.99%) dan 15.4% mempunyai skor cemerlang (90-100%). Pencapaian kokurikulum yang agak berbeza bagi sekolah kajian bagi tahun 2020 mungkin disebabkan oleh penyertaan murid untuk diketengahkan ke peringkat zon, daerah, negeri atau kebangsaan yang terhad (Husain et al., 2017). Lebih-lebih lagi apabila semua aktiviti kokurikulum dan pertandingan dijalankan secara atas talian semasa penularan wabak Covid-19 tahun 2020. Keadaan ini menyusahkan organisasi sekolah dan golongan murid yang bermasalah dengan capaian internet terutamanya bagi mereka yang berada di luar bandar (Hassan & Ibrahim, 2021; Thannimalai & Baloh, 2021). Perkara ini secara tidak langsung mempengaruhi pencapaian murid kerana kadar penglibatan murid dalam aktiviti kokurikulum dan pertandingan menurun.

Di samping itu, hasil kajian mendapati tahap pencapaian kokurikulum kajian adalah lebih baik berbanding dengan dapatan Husain et al. (2017). Kajian mereka mendapati tahap

pencapaian keseluruhan bagi murid tingkatan 5 di daerah Petaling Perdana adalah sederhana. Mereka berpendapat bahawa organisasi sekolah berperanan penting untuk meningkatkan pencapaian murid dan mencadangkan pihak kementerian merancang strategi untuk menambah peluang murid mencapai kecemerlangan dalam bidang kokurikulum.

Perbincangan diteruskan dengan tahap pencapaian sahsiah murid di sekolah kajian. Pencapaian sahsiah murid kajian ini adalah merujuk kepada peratus kehadiran murid ke sekolah pada hari persekolahan tahun 2020. Dapatan menunjukkan tahap pencapaian murid dalam aspek ini adalah sangat tinggi (min=4.63, s.p.=0.528). Dapatan ini menyokong data KPM yang disiarkan dalam TV3 oleh Menteri Pendidikan bahawa negeri Sarawak mencatat peratus kehadiran murid yang tinggi iaitu 89.3% selepas pembukaan sekolah, setelah penutupan sejurus Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) dikuatkuasakan (Sanusi, 2020)

Walau bagaimanapun, dapatan kajian mendapati 1.5% sekolah hanya mencatat peratus kehadiran sekitar 50%-79.99% dan 33.8% sekolah mencapai 80%-89.99%. Pencapaian ini jelas menunjukkan sekolah tersebut belum mencapai KPI kementerian yang menetapkan 95% kehadiran murid menjelang tahun 2015 di bawah Program Transformasi Daerah (KPM, 2013). Dengan kata lain, sekolah menghadapi isu ketidakhadiran murid ke sekolah dengan kadar yang agak tinggi. Ketidakhadiran murid bukan isu semasa penularan wabak Covid-19, namun telah lama sebagai salah satu masalah disiplin di sekolah (Amin et al., 2019) Ketidakhadiran murid ke sekolah ini menyebabkan murid ketinggalan dalam pelajaran dan membahayakan diri apabila terlibat dalam salah laku disiplin di luar sekolah. Lantaran itu, semua pihak perlu bergading bahu untuk mencari penyelesaian bagi membasmi masalah ketidakhadiran murid.

Kesimpulannya, objektif kajian pertama telah dipenuhi dengan mengenal pasti tahap pencapaian murid sekolah menengah adalah tinggi. Namun demikian dapatan ini terhad kepada sekolah menengah kebangsaan negeri Sarawak yang digeneralisasikan daripada 130 maklum balas responden kajian.

5.3.2 Tahap Perancangan Strategik Sekolah Menengah

Secara keseluruhan, tahap perancangan strategik mencatat tahap yang sangat tinggi di sekolah menengah negeri Sarawak (min=4.2892, s.p.=0.44843). Semua dimensi yang dinilai dalam perancangan strategik juga menunjukkan tahap sangat tinggi kecuali dua dimensi yang mencatat tahap tinggi iaitu analisis persekitaran dalaman dan luaran serta dimensi pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan. Pengetua sekolah yang merupakan responden kajian memberi maklum balas yang sangat positif terhadap pernyataan perancangan strategik yang dinyatakan dalam item instrumen.

Dapatan kajian ini menyokong kajian Ishak (2020) yang mendapati amalan perancangan strategik dalam kalangan pentadbir sekolah menengah di zon Shah Alam mencapai tahap tinggi atau sangat tinggi bagi semua aspek perancangan strategik yang dinilai. Keputusan ini seiring dengan usaha KPM yang ingin meningkatkan kualiti pengurusan sekolah dengan memberi latihan kepengurusan strategik kepada semua bakal pemimpin sekolah oleh Institut Aminuddin Baki. Berdasarkan Kamaruzaman et al. (2013), latihan pengurusan telah memberikan impak yang positif kepada lulusan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan. Pentadbir sekolah yang menghadiri kursus perancangan strategik didapati lebih berkemahiran dan berpengetahuan dalam penyediaan perancangan strategik yang teratur. Selain itu, penilaian kualiti kepimpinan yang merangkumi aspek perancangan strategik melalui instrumen SKPMg2 telah mendorong organisasi sekolah untuk

membangunkan dan melaksanakan perancangan strategik. Organisasi sekolah yang mempunyai perancangan strategik sama ada berdasarkan inisiatif sendiri atau semata-mata memenuhi kehendak pihak tertentu secara tidak langsung telah meningkatkan tahap perancangan strategik di sekolah.

Selain itu, tahap perancangan strategik kajian penyelidik didapati lebih tinggi daripada dapatan kajian Kasan et al. (2013). Tahap pelaksanaan perancangan strategik keseluruhan kajian Kasan et al. (2013) berada pada tahap sederhana (skor min=3.63). Namun demikian, semua dimensi yang berkaitan dengan proses perancangan strategik dalam kajian mereka sebenarnya berada pada tahap yang tinggi. Yang menjatuhkan tahap perancangan strategik keseluruhan dalam kajian mereka berpunca daripada dimensi "halangan pelaksanaan strategi" dengan skor min yang rendah (min=2.39). Ini bermakna, sekolah kajian mereka mempunyai tahap perancangan strategik yang tinggi tetapi menghadapi pelbagai halangan dalam pelaksanaan. Walaupun penyelidik tidak mengkaji aspek halangan pelaksanaan strategi, tetapi item yang mencatat skor min yang rendah mencerminkan organisasi sekolah kajian juga mempunyai masalah dalam perancangan strategik. Skor min yang terendah ialah item yang menyatakan "semua guru diberikan latihan kemahiran perancangan strategik". Kemahiran perancangan strategik penting bukan sahaja kepada pentadbir sekolah, tetapi setiap guru dalam sekolah kerana gurulah yang paling mendekati murid dan memahami masalah pencapaian murid supaya menggubal strategi yang berkesan. Oleh itu, perancangan strategik sepatutnya melibatkan semua guru dalam proses perancangan terutamanya peringkat penggubalan pelan strategik dan guru yang terlibat perlu mempunyai kemahiran untuk membuat perancangan strategik. Namun demikian, item yang berkaitan kadar penglibatan warga kerja bawahan dalam penggubalan strategi juga mendapat skor yang rendah berbanding dengan item lain. Kedua-dua perkara adalah saling berkaitan dan perlu

diberi perhatian oleh pentadbir sekolah supaya tidak menjadi penghalang terhadap keberkesanan perancangan strategik.

Apabila membuat perbandingan dengan negara luar, dapatan kajian ini adalah lebih baik daripada kajian Kibett et al. (2021) yang mendapati tahap perancangan strategik adalah sederhana di sekolah Kenya. Proses perancangan strategik mereka merangkumi penentuan visi dan misi, analisis persekitaran, penentuan tujuan, objektif, strategi dan KPI, Pembangunan pelan tindakan, pembuatan keputusan, serta pemantauan dan penilaian perancangan strategik yang mencatat skor min sekitar 3.39-3.75 dengan skala 5 mata Likert. Keputusan kajian mereka mungkin disebabkan komitmen yang kurang memuaskan dalam organisasi sekolah (Chukwumah, 2015) sehingga kebanyakan sekolah hanya mempunyai dokumen perancangan strategik tetapi kurang ada pelaksanaan yang menyeluruh (Damary et al., 2020). Dalam perkara ini, analisis deskriptif kajian penyelidik menunjukkan pengetua sekolah cenderung bersetuju bahawa semua warga kerja di organisasi mereka komited dalam pelaksanaan strategi (skor min item=4.28). Tambahan pula pengetua sekolah memberi skor yang sangat tinggi terhadap item yang menyatakan kerja berpasukan adalah budaya kerja dalam pelaksanaan strategi sekolah mereka (min item=4.53). Pencapaian matlamat yang ditetapkan adalah melalui sumbangan semua pekerja organisasi dengan semangat berpasukan (Ashfaq, 2018).

Kesimpulannya, perancangan strategik sekolah menengah kebangsaan negeri Sarawak diinterpretasi pada tahap yang sangat tinggi daripada maklum balas pengetua sekolah kajian. Dengan itu, objektif kajian kedua untuk mengenal pasti tahap perancangan strategik sekolah menengah telah tercapai.

5.3.3 Hubungan antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Berdasarkan analisis data, didapati perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian murid sekolah menengah pada aras signifikan p<.05 (r=.515). Hubungan tersebut mempunyai kekuatan yang sederhana. Ini menerangkan perancangan strategik dapat meningkatkan pencapaian murid secara linear positif dengan kadar sederhana. Hasil analisis deskriptif telah mendapati pemboleh ubah perancangan strategik secara keseluruhan mempunyai skor min yang agak tinggi (min=4.2892, s.p.=0.44843). Ini bermakna organisasi sekolah menengah mempunyai amalan perancangan strategik yang amat baik. Selain itu, pemboleh ubah bersandar iaitu pencapaian murid keseluruhan juga mencapai skor min yang agak tinggi (min=4.04, s.p.=0.528). Manakala, nilai sisihan piawai yang kecil bagi kedua-dua pemboleh ubah menjelaskan hanya sedikit serakan dalam persepsi responden terhadap perancangan strategik dan pencapaian murid. Skor min yang agak selaras bagi pemboleh ubah perancangan strategik dengan pencapaian murid telah mendorong kewujudan korelasi sederhana antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

Hasil dapatan kajian penyelidik telah mengukuhkan penemuan yang kurang konsisten dalam mengenal pasti hubungan perancangan strategik dengan pencapaian organisasi bagi penyelidikan sebelumnya. Dapatan ini agak serupa dengan dapatan kajian lepas yang membuktikan kewujudan hubungan ini secara statistik sama ada di organisasi swasta atau awam (Echcharqy & Hassan, 2016; Ifedioranma et al., 2020; Kariuki et al., 2017; Sosiawani, 2017; Wijetunge & Pushpakumari, 2014). Penemuan ini menunjukkan bahawa perancangan strategik sekolah mempunyai kepentingan yang sama seperti organisasi lain dalam pencapaian prestasi organisasi. Dapatan ini penting supaya organisasi sekolah

memanfaatkan perancangan strategik untuk mengatasi cabaran dan kesan perubahan persekitaran serta menambahbaikkan pencapaian prestasi sekolah (Cheng, 2020; Fullan, 2007).

Dapatan ini agak serupa dengan hasil kajian Zen (2016) yang menemui hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah kajian bagi sektor awam di Indonesia. Menurut beliau, dengan adanya perancangan strategik, organisasi kerajaan akan dipandu ke arah pencapaian sasaran prestasi dalam program yang dirancang dan seterusnya meningkatkan reputasi dan pencapaian yang cemerlang. Perkara ini turut disahkan dalam pernyataan Bryson et al. (2018) bahawa perancangan strategik adalah suatu usaha yang dapat menunjuk arah dan cara untuk memandu organisasi di sektor awam ke arah kecemerlangan. Perhubuangan wujud antara kedua-dua pemboleh ubah kajian membuktikan perancangan strategik memainkan peranan yang penting terhadap pencapaian murid di organisasi sekolah. Ini telah menjadikan perancangan strategik sebagai alat pengurusan yang tidak dapat dielakkan dalam organisasi sekolah (Damary et al., 2020).

Selain itu, dapatan analisis kajian juga selaras dengan penemuan Wijetunge dan Pushpakumari (2014) di organisasi perniagaan negara Sri Lanka, iaitu perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang sederhana kuat dengan pencapaian prestasi (r=.671). Dapatan mereka menunjukkan setiap proses dalam dimensi pemboleh ubah perancangan strategik mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pencapaian organisasi keseluruhan. Ini memberi makna bahawa tahap perancangan strategik yang tinggi membawa prestasi yang tinggi, sebaliknya pencapaian prestasi adalah rendah jika tahap perancangan strategik dalam organisasi adalah rendah. Oleh yang demikian, tidak hairan bahawa kebanyakan organisasi sama ada yang berorientasikan keuntungan atau tidak telah

mengamalkan perancangan strategik secara formal dan dijadikan sebagai mekanisme utama terhadap pencapaian prestasi keseluruhan (Bryson, 2011; Umar et al., 2020; Walker & George, 2019)

Namun demikian, dapatan kajian penyelidik telah bercanggah dengan hasil kajian Gică dan Negruşa (2011) yang tidak menyokong hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian prestasi secara keseluruhan di organisasi perusahaan kecil dan sederhana, negara Romania. Perbezaan ini mungkin disebabkan oleh dimensi pengukuran bagi pemboleh ubah pencapaian prestasi kajian mereka yang amat subjektif iaitu bergantung kepada persepsi responden semata-mata. Perkara ini menyebabkan data yang didapati kurang mencerminkan pencapaian organisasi sebenar. Manakala pengukuran pencapaian murid dalam kajian ini adalah lebih bersifat objektif kerana setiap skala jawapan pencapaian murid mempunyai selang peratusan yang khusus bagi tahap yang sangat lemah, lemah, sederhana, baik dan cemerlang. Perkara ini menambahkan kesahihan data dalam kajian ini. Walau bagaimanapun, kajian Gică dan Negruşa (2011) telah menemui hubungan separa yang positif antara proses pelaksanaan strategik dengan pencapaian prestasi. Penemuan ini secara tidak langsung menunjukkan perancangan strategik yang diusahakan masih mempunyai mempengaruhi pencapaian organisasi bagi dimensi pelaksanaan strategi.

Seterusnya, hasil dapatan kajian telah menunjukkan bahawa setiap sub dimensi pemboleh ubah iaitu setiap proses dalam perancangan strategik mempunyai hubungan dengan pencapaian murid. Dapatan ini menyokong Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) yang menyenaraikan tujuh proses sebagai asas dimensi yang perlu semasa membuat perancangan strategik. Setiap peringkat dalam perancangan strategik adalah sangat penting dan tidak dapat diabaikan (Ifedioranma

et al., 2020). Menurut Cheng (2020), proses menyeluruh dalam perancangan strategik membantu pemimpin sekolah dan guru menetapkan hala tuju sekolah, menjelaskan isu strategik, menyelaras strategi sekolah untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan mencapai objektif sekolah. Selaras dengan pendapat Bryson (2011) yang menyatakan bahawa pemimpin organisasi sebenarnya mendapat banyak kelebihan sepanjang proses perancangan strategik seperti peningkatan kemahiran berfikir dan bertindak secara strategik. Begitu juga kajian Ishak (2020) yang membuktikan proses perancangan strategik yang menyeluruh dapat meningkatkan kemahiran membuat keputusan dalam kalangan pentadbir dan seterusnya memberi impak kepada pencapaian sekolah.

Selanjutnya, perbincangan terperinci diteruskan dengan hubungan setiap sub dimensi pemboleh ubah perancangan strategik dengan pencapaian murid keseluruhan di sekolah menengah kebangsaan.

5.3.3.1 Hubungan Antara Pelaksanaan Pra Perancangan Strategik Dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Analisis kajian mendapati proses pelaksanaan pra perancangan strategik mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid sekolah menengah. Hubungan tersebut adalah sederhana kuat dan positif ($r=.550$, $p<.05$). Dapatan ini menjelaskan bahawa pelaksanaan pra perancangan strategik berhubung dengan pencapaian murid secara linear dan positif. Dengan kata lain perancangan strategik dapat meningkatkan pencapaian murid walaupun dengan kadar sederhana. Pelaksanaan pra perancangan yang amat baik di organisasi sekolah responden dengan skor min yang agak tinggi (min= 4.2923, s.p.=0.49808) adalah antara sebab yang menggalakkan hubungan ini.

Menurut dapatan demografi kajian, sebanyak 86.2% responden pernah menghadiri latihan perancangan strategik. Ini bermakna majoriti pengetua sekolah mempunyai pengetahuan asas untuk mengamalkan perancangan strategik di sekolah. Ini terbukti apabila responden memberi tahap persetujuan yang tinggi dalam beberapa amalan pra perancangan strategik. Antaranya, reponden telah menekankan perbincangan awal sesama pentadbir sebelum perancangan strategik (min=4.63). Perkara ini sangat penting supaya barisan pentadbir sekolah mencapai tahap kesefahaman yang tinggi tentang apa, mengapa dan bagaimana perancangan strategik sekolah diadakan (Bryson et al., 2009). Selain itu, responden juga memberi tahap persetujuan yang tinggi bahawa organisasi sekolah mereka telah menerangkan tujuan perancangan strategik dengan jelas kepada warga pendidik dalam fasa pra perancangan strategik (min=4.42). Amalan ini dapat memastikan guru sekolah yang terlibat dalam perancangan strategik tidak tersasar daripada kehendak perancangan strategik yang ditetapkan oleh pentadbir atasan. Tambahan pula, guru sekolah juga lebih faham dan menghayati tujuan pelaksanaan perancangan strategik (Ishak & Hamzah, 2018). Dengan itu, proses perancangan strategik pasti lebih lancar dengan sokongan guru dan akhirnya meningkatkan keberkesanannya.

Seterusnya, organisasi juga menyediakan jadual waktu berdasarkan fasa PDCA, jawatankuasa kerja yang menepati fungsi unit organisasi serta pengutipan data yang lengkap untuk kegunaan analisasi strategi. Amalan yang baik ini menjadi faktor tambahan dalam mewujudkan hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah kajian ini.

Sementara itu, analisis data mendapati bukan semua guru di sekolah responden diberi latihan kemahiran perancangan strategik. Skor min item ini adalah terendah dengan sisihan piawai yang tertinggi antara item yang diuji dalam pra perancangan strategik (min=3.85,

s.p.=0.855). Ini bermakna organisasi sekolah secara umumnya paling lemah dalam amalan memberi latihan kepengurusan perancangan strategik kepada guru. Namun demikian, perancangan strategik bukanlah satu perkara yang mudah, ia memerlukan kemahiran dan pengetahuan, serta kebijaksanaan dalam penentuan hala tuju dan mengagihkan sumber untuk mencapaian sasaran (Alosani et al., 2019). Berdasarkan kajian Suklev dan Debarliev (2012), halangan utama keberkesanan perancangan strategik terletak pada keupayaan pengurusan dalam perancangan strategik. Selaras dengan pendapat Seman et al. (2012) yang mengatakan kejayaan perancangan strategik sekolah amat bergantung pada tahap pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki oleh mereka yang terlibat dalam perancangan dan pelaksanaan perancangan strategik. Wijetunge dan Pushpakumari (2014) juga membuktikan 15% organisasi responden kajian mereka menghadapi masalah kekurangan kepakaran dan kemahiran dalam perancangan strategik. Oleh yang demikian, semua guru sekolah perlu diberi latihan kepengurusan perancangan strategik untuk meningkatkan kemahiran dalam proses pembangunan perancangan strategik yang lebih efektif.

Walaupun setakat ini, teramat kurang kajian yang mengkaji hubungan terus antara pelaksanaan pra perancangan strategik dengan pencapaian murid. Namun masih terdapat beberapa kajian yang boleh membuktikan pra perancangan strategik memainkan peranan penting bagi pencapaian prestasi organisasi. Mengikut kajian Larsen et al. (2018), pra perancangan dapat menambahbaik pencapaian dalam kos, masa dan kualiti projek. Sherman et al. (2007) pula mendapati pra perancangan penting untuk mengenal pasti strategi yang dipilih serta kemampuan organisasi untuk menerima perubahan. Menurut Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009), pra perancangan dapat membantu organisasi menghasilkan persetujuan bersama ke atas persediaan untuk merancang dan menyediakan kerangka kerja perancangan strategik. Tanpa proses pelaksanaan pra perancangan strategik, organisasi

berkemungkinan terlepas sebarang peluang, membuat kesilapan dalam perimbangan, berlakunya penyelewengan organisasi (Mahdi et al., 2021) dan akhirnya menjejaskan keberkesanan perancangan strategik (Neluheni et al., 2014).

5.3.3.2 Hubungan Antara Penentuan Hala Tuju Organisasi Dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Hasil analisis kajian ini telah membuktikan terdapat hubungan positif yang sederhana kuat dan signifikan antara penentuan hala tuju organisasi dengan pencapaian murid sekolah menengah ($r=.534$, $p<.05$). Hasil analisis ini agak serupa dapatan kajian Wijetunge dan Pushpakumari (2014) yang membuktikan terdapat korelasi yang signifikan antara visi ($r=.475$), misi ($r=.552$), matlamat dan objektif organisasi ($r=.509$) dengan pencapaian prestasi keseluruhan. Selaras dengan dapatan kajian AlDhaheri et al. (2020) yang membuktikan dimensi hala tuju iaitu misi, visi dan matlamat dalam perancangan strategi mempunyai kesan positif terhadap prestasi organisasi.

Hubungan positif antara penentuan hala tuju organisasi dengan pencapaian murid menunjukkan peningkatan tahap dalam penentuan hala tuju organisasi akan meningkatkan tahap pencapaian murid sekolah menengah. Hasil ini disokong oleh teori MBO yang digunakan dalam kajian ini dan beberapa kajian terdahulu yang mengutamakan penetapan objektif (hala tuju) bagi meningkatkan pencapaian organisasi (Ashfaq, 2018; Lindberg, 2011; Lindberg & Wilson, 2011; Ofojebe & Olibie, 2014). Data kajian penyelidik menunjukkan sekolah menengah responden telah mengamalkan proses penentuan hala tuju organisasi yang agak baik dengan nilai skor min yang tertinggi antara dimensi perancangan strategik yang diukur (min=4.4859. s.p.=0.45939). Proses penentuan hala tuju termasuklah penelitian mandat pihak berkuasa, penentuan hala tuju yang jelas untuk difahami, relevan

dengan nilai sekolah, mampu membangkitkan semangat perjuangan, menguatkan komitmen dan akhirnya disebarluaskan kepada semua pihak berkepentingan.

Hala tuju organisasi perlu jelas difahami dan disebar luas kepada semua pihak berkepentingan terutamanya semua guru yang berperanan sebagai barisan pelaksana. Ini adalah kerana pelaksana mungkin mempunyai persepsi yang berlainan semasa menghuraikan hala tuju sekolah. Umar et al. (2020) menyatakan bahawa penguraian visi syarikat yang berbeza mengikut kefahaman masing-masing akan memberi kesan negatif kepada pencapaian objektif syarikat. Oleh itu, pihak pentadbir perlu memastikan semua pekerja dalam organisasi memahami hala tuju dengan jelas.

Selain itu, dapatan kajian ini mendapati 97.7% responden bersetuju bahawa hala tuju organisasi mereka dapat menguatkan komitmen bekerja. Menurut James Billy dan Taat (2020), komitmen guru mampu meningkatkan kualiti pendidikan dan mencapai kecemerlangan murid. Perkara ini menjadi satu faktor tambahan yang menggalakkan kewujudan hubungan antara proses penentuan hala tuju organisasi dengan pencapaian murid sekolah menengah kajian. Oleh itu, pentadbir sekolah perlu bijak memanfaatkan hala tuju sebagai satu motivasi untuk meningkatkan komitmen warga sekolah dalam memperjuangkan pencapaian murid yang cemerlang.

Walau bagaimanapun, penemuan ini tidak selari dengan dapatan Gică dan Negruşa (2011). Kajian mereka mendapati tidak wujud hubungan antara misi organisasi dan pencapaian keseluruhan dengan pekali korelasi Pearson yang sangat mendekati nilai 0 dan boleh diabaikan (r=-.083). Percanggahan ini membuka peluang untuk pengkaji masa depan menerokai selanjutnya terutama dalam sektor pendidikan yang kekurangan kajian yang berkaitan.

5.3.3.3 Hubungan Antara Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran Dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Hasil analisis kajian mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan dengan kekuatan yang lemah antara analisis persekitaran dalaman dan luaran dengan pencapaian murid sekolah menengah ($r=.410$, $p<.05$). Hal ini bermakna analisis persekitaran dalaman dan luaran oleh organisasi sekolah menengah disahkan secara statistik dapat meningkatkan pencapaian murid walaupun dengan kadar yang lemah. Dapatan ini menyokong penemuan Wijetunge dan Pushpakumari (2014) yang membuktikan terdapat korelasi dalam analisis luaran ($r=.526$) dan analisis dalaman ($r=.388$) dengan pencapaian prestasi keseluruhan. Keputusan kajian ini juga selari dengan dapatan Echcharqy dan Hassan (2016) yang mengesahkan hubungan antara analisis dalaman dan luaran dengan prestasi jualan tiga tahun terakhir di perusahaan kecil dan sederhana. Namun demikian, dapatan kajian ini Gică dan Negruşa (2011) menunjukkan percanggahan hubungan antara analisis persekitaran dengan pencapaian organisasi.

Secara rasionalnya, analisis persekitaran luaran dan dalaman boleh meningkatkan pencapaian prestasi organisasi. Menurut Abdel-Basset et al. (2018) pencapaian matlamat organisasi amat memerlukan analisis yang tepat dalam faktor persekitaran (dalaman dan luaran). Kajian Wolf dan Floyd (2017) pula menunjukkan perubahan persekitaran dalaman dan luaran mempengaruhi kejayaan strategik yang dilaksanakan. Wijayanti et al. (2019) berpendapat bahawa analisis persekitaran dalaman dan luaran adalah salah satu elemen penting dalam perancangan strategik untuk mengoptimumkan prestasi organisasi. Tambahan pula, organisasi dapat memanfaatkan kelebihan dan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan dan mengurangkan ancaman yang dihadapi melalui analisis persekitaran (Kabeyi, 2019; Sujoko, 2017). Oleh yang demikian, organisasi yang dapat menganalisis

persekitaran dalaman dan luaran secara menyeluruh pasti lebih berupaya dalam penentuan isu strategik dan pemilihan strategi yang tepat. (Zen, 2016). Seterusnya, mendatangkan impak positif kepada perancangan strategik serta mempertingkatkan peluang kejayaan organisasi.

Dalam pada itu, dapatan kajian mendapati bukan semua organisasi sekolah mahir menggunakan alat analisis seperti SWOT dalam analisis persekitaran. Terdapat 18% responden kurang setuju bahawa organisasi mereka mahir dalam penggunaan alat analisis. Perkara ini perlu diberi perhatian kerana analisis SWOT adalah bertujuan memilih dan melaksanakan strategi yang terbaik untuk pencapaian matlamat organisasi (Herawati et al., 2020; Sujoko, 2017). Tujuan ini mungkin terganggu akibat masalah kurang kemahiran dalam penggunaan SWOT. Oleh itu, perancang strategik sekolah perlu diberi bimbingan dan latihan tentang penggunaan SWOT atau alat analisis lain supaya dapat menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi secara menyeluruh untuk menentukan strategi yang terbaik bagi pencapaian murid yang maksimum.

Analisis persekitaran yang menyeluruh dari pelbagai aspek penting dalam perancangan strategik. Mintzberg (1994) menyatakan bahawa pentadbir perlu berfikir secara strategik dan sentiasa membuat analisis dari pelbagai aspek melalui pengalaman dan data lengkap untuk membina hala tuju yang perlu ditempuhi. Ditambahkan pula oleh Umar et al. (2020) yang menyatakan kejayaan perancangan strategik dipengaruhi oleh faktor peringkat dalaman organisasi dan juga faktor industri luaran yang susah dikawal. Oleh itu, organisasi sekolah perlu mengimbas persekitaran secara kritikal untuk mengelakkan ancaman lain yang mungkin timbul. Analisis persekitaran menjadi satu langkah yang perlu dititikberatkan sebelum pemilihan dan pelaksanaan strategik seterusnya.

5.3.3.4 Hubungan Antara Penentuan Isu Strategik Dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan isu strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah dalam kajian ini ($r=.381$, $p<.05$). Hubungan tersebut adalah positif dan lemah. Dengan kata lain, penentuan isu strategik organisasi sekolah berupaya meningkatkan pencapaian murid secara positif dengan kadar yang lemah. Penemuan ini selaras dengan dapatan kajian Wijetunge dan Pushpakumari (2014) yang juga mendapati terdapat hubungan yang positif, lemah dan signifikan antara pemilihan strategi dengan pencapaian organisasi ($r=.388$, $p<.05$).

Hasil dapatan kajian ini agak serupa dengan kajian Abedin et al. (2015) yang menyatakan penentuan isu organisasi berhubung rapat dengan pencapaian. Ini adalah kerana penentuan isu strategik membantu organisasi memberi tumpuan kepada perkara yang benar-benar penting dalam membuat keputusan jangka panjang mereka. Manakala pemilihan isu strategik yang kurang tepat akan mempengaruhi kejayaan organisasi pada masa hadapan (Umar et al., 2020).

Dalam konteks kajian ini, penentuan isu strategik bukan sahaja melibatkan pemilihan isu strategik tetapi merangkumi penetapan objektif isu strategik yang berciri SMART dan penetapan KPI dan sasaran prestasi. Melalui analisis deskriptif kajian, responden memberi tahap persetujuan yang amat tinggi terhadap item yang menyatakan bahawa objektif strategik yang dibentuk adalah berciri SMART. Perkara ini secara tidak langsung membantu organisasi mencapai prestasi murid yang baik. Berdasarkan pendapat Ogbeiwi O (2017), semua program yang berjaya mempunyai amalan penetapan objektif yang standard dan kebanyakan pernyataan objektif tersebut memenuhi kriteria SMART. Objektif yang memenuhi ciri SMART adalah asas kepada perancangan berkesan. Pendapat mereka selaras

dengan teori MBO yang juga menekankan penetapan objektif yang spesifik, boleh diukur, dicapai, realistik dan bertempoh masa bagi peningkatan pencapaian prestasi.

Selain itu, dapatan deskriptif kajian menunjukkan 98.5% responden bersetuju bahawa KPI strategi yang ditetapkan di organisasi sekolah mereka adalah realistik dengan pencapaian warga sekolah. Penetapan KPI yang bersesuaian dengan kemampuan warga sekolah adalah perkara yang sangat penting kerana KPI dapat meningkatkan motivasi dan komitmen warga pendidik dalam mengejar sasaran yang ditetapkan (Mahbob dan Sulaiman, 2016). Tambahan pula, sesebuah organisasi yang mengejar objektif strategik akan memberi tumpuan dan sumber sepenuhnya untuk mencapai objektif tersebut (Thompson et al., 2015). Kemenjadian murid adalah objektif utama sesebuah sekolah, maka tidak hairan seluruh warga sekolah berusaha untuk mencapai KPI yang ditetapkan dan seterusnya meningkatkan pencapaian murid.

5.3.3.5 Hubungan Antara Penggubalan Strategi Dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Berdasarkan dapatan kajian, penggubalan strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid sekolah menengah ($r=.419$, $p<.05$). Hubungan tersebut adalah positif dan lemah. Ini menunjukkan bahawa penggubalan strategi berupaya meningkatkan pencapaian murid walaupun dengan kadar lemah. Berdasarkan kajian terdahulu, penemuan ini konsisten dengan kajian Wijetunge dan Pushpakumari (2014), Sosiawani, (2017) dan Ifedioranma et al. (2020).

Penggubalan strategi adalah langkah mendokumentasikan keputusan perancang ke dalam bentuk konkrit yang menjadi rujukan utama kepada pelaksana strategi. Pelan strategi ini penting sebagai penanda aras pelaksanaan untuk mengelakkan penyelewengan berlaku

sehingga tersasar daripada matlamat organisasi. Kajian literatur Echcharqy dan Hassan (2016) mendapati 95% perusahaan di Maghribi yang muflis adalah disebabkan oleh pengurusan. Mereka mendapati kebanyakan perusahaan kecil dan sederhana tidak mengamalkan pelan strategik secara bertulis. Dapatan mereka juga menunjukkan tidak wujud hubungan signifikan antara formaliti strategi dengan pencapaian prestasi kewangan. Oleh itu, penggubalan strategi secara formal perlu diamalkan dengan baik untuk menjamin ketahanan pengoperasian suatu organisasi supaya terus berjuang dalam persekitaran yang bergelora.

Menurut analisis deskriptif kajian penyelidik, penggubalan strategi telah dilakukan pada tahap yang amat baik dengan skor min yang agak tinggi iaitu m=4.2212. Amalan yang terbaik dalam dimensi ini ialah penggubalan pelan operasi yang jelas untuk prosedur kerja setiap strategi. Berdasarkan kajian Obeidat et al. (2017), pelan operasi adalah antara punca yang memberi impak kepada keberhasilan pelaksanaan strategi dalam firma perubatan. Prosedur kerja yang jelas memudahkan semua guru jelas tentang apa aktiviti yang dijalankan, bila perlu dilaksanakan, siapa yang terlibat dan sumber yang diperuntukkan untuk setiap strategi. Perkara ini secara tidak langsung telah menambahkan kelancaran pelaksanaan strategi dan meningkatkan peluang pencapaian KPI strategi yang disasarkan.

Selan itu, kadar penglibatan pekerja organisasi dalam proses penggubalan juga adalah faktor yang penting dalam pencapaian matlamat organisasi. Kajian Sosiawani, (2017) telah membuktikan penglibatan pekerja dalam perancangan strategik mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian prestasi di perusahaan yang bersaiz sederhana di Indonesia. Mereka menjelaskan penglibatan pekerja dari pelbagai unit dan pelbagai peringkat mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang berlainan dapat merangsang inovasi,

menjana idea baharu serta meningkatkan motivasi dan komitmen bekerja. Begitu juga Suklev dan Debarliev (2012) yang menyatakan salah satu cara untuk meningkatkan keberkesanan perancangan strategik ialah melalui penyertaan pekerja dalam proses perancangan. Dengan penglibatan, tahap motivasi dapat dipertingkatkan kerana mereka menjadi lebih proaktif dalam pelaksanaan strategi jika lebih mengerti matlamat organisasi. Ditambahkan lagi Herawati et al. (2020) yang berpendapat penglibatan pihak berkepentingan dalaman dan luaran dapat memperoleh maklumat yang lebih menyeluruh. Walau bagaimanapun kajian penyelidik telah mendapati 16.2% responden kurang atau tidak setuju bahawa organisasi mereka telah melibatkan warga kerja peringkat bawahan secara optimum dalam penggubalan strategi. Perkara ini perlu diberi perhatian oleh pentadbir sekolah supaya tidak mengganggu proses penggubalan strategi yang akhirnya menjejaskan pencapaian murid sekolah menengah.

5.3.3.6 Hubungan Antara Pelaksanaan Strategi Dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Berdasarkan analisis kajian, terdapat hubungan positif yang signifikan antara pelaksanaan strategi dengan pencapaian murid sekolah menengah ($r=.500$, $p<.05$). Hubungan ini ditaksirkan lemah mengikut jadual taksiran kekuatan hubungan oleh Chua (2022). Dapatan ini selari dengan Wijetunge dan Puhpakumari (2014) yang membuktikan terdapat hubungan yang sederhana kuat ($r=.538$) antara pelaksanaan strategi dan prestasi keseluruhan organisasi. Kajian Gică dan Negruşa (2011) pula menemui pelaksanaan strategi adalah satu-satunya dimensi dalam proses perancangan strategik yang mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi organisasi. Penemuan kajian penyelidik dan kedua-dua kajian terdahulu ini telah membuktikan pelaksanaan strategi dapat meningkatkan pencapaian prestasi organisasi.

Penemuan kajian bertepatan dengan hujah Thompson et al. (2015) yang menyatakan bahawa organisasi yang mempunyai strategi berkualiti dengan pelaksanaan yang baik akan lebih menyerlah di pasaran. Dengan erti lain, pelaksanaan strategi yang baik menambahkan peluang kejayaan organisasi. Untuk memastikan strategi diamalkan dengan baik, organisasi perlu memastikan semua pelaksana memahami pelaksanaannya secara menyeluruh. Berdasarkan penyelidikan L. Alexander yang dipetik daripada Piorkowska dan Rynca (2020) mendapati bahawa pelaksanaan strategi yang berkesan terletak pada tafsirannya oleh kakitangan organisasi. Kakitangan yang tidak memahami strategi yang dilaksanakan tidak akan mengambil bahagian secara aktif dalam pelaksanaan. Sebaliknya, organisasi yang mempunyai penglibatan pelaksana yang aktif mendapat lebih manfaat dari aspek komitmen, motivasi, semangat berjuang, semangat kerja berpasukan yang amat diperlukan untuk menjayakan suatu strategi (Hairuddin dan Muhammad Bustaman, 2009).

Walau bagaimanapun, pelaksanaan strategi memerlukan sumber yang mencukupi. Kajian Jock (2019) telah membuktikan terdapat hubungan positif yang signifikan antara sumber yang diperuntukkan dengan pelaksanaan strategi di perusahaan kecil dan sederhana. Begitu juga kajian Wanjiku et al. (2018) yang menjumpai penemuan yang sama di sektor awam. Menurut Bryson (2011), kekurangan sumber adalah salah satu sebab mengapa sesetengah organisasi yang melaksanakan strategi tidak mendatangkan pencapaian prestasi yang baik. Kajian ini telah mendapati 24.5% responden tidak setuju bahawa sekolah mereka mempunyai sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan strategik. Perkara ini perlu diperhatikan supaya tidak menjadi punca kegagalan dalam pelaksanaan.

5.3.3.7 Hubungan Antara Pemantauan, Penilaian Dan Penambahbaikan Berterusan Dengan Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Hasil dapatan kajian telah menunjukkan pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan mempunyai hubungan positif yang signifikan dan kekuatan yang lemah dengan pencapaian murid sekolah menengah (r=.427). Ini bermakna proses pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dalam perancangan strategik dapat meningkatkan pencapaian murid sekolah menengah secara positif.

Dapatan ini menyokong penemuan Wijetunge dan Pushpakumari (2014) yang mendapati hubungan yang positif, lemah dan signifikan antara kawalan dan penilaian strategi dengan pencapaian keseluruhan organisasi perusahaan (r=.395). Seterusnya kajian Sosiawani (2017) juga membuktikan terdapat hubungan dengan yang sederhana kuat (r=.699) antara kawalan strategi dengan pencapaian prestasi di sektor perusahaan bersaiz sederhana. Walaupun kekuatan korelasi Pearson bagi kedua-dua kajian mereka ada berbeza dengan hasil dapatan ini, tetapi nilai positif korelasi yang ditemui dalam hubungan adalah selaras dan menjelaskan bahawa pencapaian organisasi boleh ditingkatkan dengan adanya langkah kawalan dalam perancangan strategik ini.

Selain itu, kajian Echcharqy dan Hassan (2016) juga mendapati ada hubungan yang signifikan antara kawalan strategik dan purata variasi dalam jualan bagi tempoh tiga terakhir tahun bagi perusahaan di Maghribi. Kajian mereka menggunakan ujian t dengan bandingan taburan-t pelajar untuk mengenal pasti kewujudan hubungan antara dua pemboleh ubah tersebut. Manakala kajian Ifedioranma et al. (2020) yang menggunakan ujian *chi square* juga menunjukkan terdapat hubungan positif antara penilaian strategi dengan pencapaian prestasi di perusahaan pembuatan di Enugu. Kedua-dua kajian ini telah menggunakan ujian analisis yang berlainan untuk menguji korelasi antara kawalan dan penilaian strategi dengan

pencapaian organisasi. Ini membuktikan bahawa proses kawalan dan penilaian strategi memang memainkan peranan yang penting dalam pencapaian prestasi sesebuah organisasi.

Walau bagaimanapun, terdapat juga kajian yang yang bercanggah dengan dapatan kajian ini. Kajian Gică dan Negruşa (2011) telah mendapati tidak wujud hubungan positif yang signifikan antara kawalan dan penilaian strategi dengan keseluruhan pencapaian prestasi (r=-.058). Penyelidik kajian tersebut telah memberi rasional dari aspek pemilihan subjek kajian dan pengukuran prestasi yang menyebabkan hubungan tidak wujud antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Dengan erti yang lain, Gică dan Negruşa (2011) menyokong proses kawalan dan penilaian strategi penting untuk peningkatan prestasi namun tidak dapat dibuktikan dalam statistik.

Kajian ini merangkumi komponen pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan bagi langkah terakhir dalam proses perancangan strategik. Menurut Chang (2008) pemantauan merupakan proses di mana kemajuan aktiviti diperhatikan dan dianalisis secara berkala dan berterusan untuk memastikan hasil yang diharapkan tercapai. Oleh itu, pentadbir di sekolah perlu ada jadual pemantauan atau berpandukan alat pemantauan untuk memantau pelaksanaan strategi dengan lebih berkesan. Selain itu, proses penilaian strategi juga penting untuk meningkatkan pencapaian. Kajian Hieu dan Nwachukwu (2019) telah membuktikan proses penilaian strategi mempengaruhi prestasi strategi di organisasi telekomunikasi mudah alih di Nigeria. Proses penilaian membolehkan organisasi menilai amalan strategi semasa dan hasilnya secara berterusan terhadap pelaksanaan strategi. Organisasi yang mengamalkan proses penilaian strategi yang teguh akan mengenal pasti dan mengambil tindakan pembetulan dan penambahbaikan sebelum suatu strategi menemui kegagalan.

Menurut Bryson (2011), proses penyemakan strategi adalah langkah terakhir dalam perancangan strategik yang dapat menjamin suatu strategi kekal responsif kepada isu kritikal dan berupaya mencapai sasaran penunjuk kejayaan yang ditetapkan. Organisasi perlu menyemak strategi yang terhasil daripada langkah sebelumnya untuk menentukan sama ada strategi itu perlu dikekalkan, diubah dengan penambahbaikan atau ditamatkan. Bertepatan dengan pendekatan kitaran PDCA oleh Deming yang juga menegaskan penggunaan langkah penilaian dan penambahbaikan berterusan pada setiap program untuk menjamin peningkatan pencapaian organisasi yang berterusan. Oleh itu, tidak hairan kajian ini mendapati organisasi sekolah yang mengamalkan proses pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan dengan baik (skor min= 4.2321) mempunyai korelasi positif dengan pencapaian murid sekolah menengah.

5.3.4 Pengaruh Perancangan strategik terhadap Pencapaian Murid Sekolah Menengah

Berdasarkan dapatan kajian, hipotesis (Ho2) iaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah telah ditolak. Hasil dapatan ujian regresi berganda yang dijalankan menunjukkan perancangan strategik menyumbang sebanyak 31.6% terhadap pencapaian murid sekolah menengah melalui dimensi pelaksanaan pra perancangan dan penentuan hala tuju organisasi.

Dapatan kajian penyelidik adalah selari dengan kajian kualitatif Maleka (2020) yang mendapati perancangan strategik meningkatkan keberkesanan pencapaian matlamat organisasi dan menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi telekomunikasi dan perkhidmatan pos di Afrika Selatan. Keputusan kajian penyelidik juga selaras dengan dapatan Alosani et al. (2019) yang mendapati kesan positif perancangan strategik yang signifikan terhadap pencapaian di organisasi polis Dubai. Kedua-dua kajian terdahulu ini

telah menggunakan kaedah kajian yang berlainan dalam kajian masing-masing di sektor awam. Ini menyimpulkan bahawa perancangan strategik memang mempengaruhi pencapaian prestasi di sektor awam. Bertepatan dengan hujah Alosani et al. (2019) iaitu sistem perancangan strategik yang baik dapat membantu organisasi mengaitkan matlamat jangka panjang dengan perancangan operasi dan objektif jangka pendek di samping menyelaraskan tindakan untuk meningkatkan pencapaian dari segi kecekapan dan keberkesanan.

Apabila membuat perbandingan dalam peratus sumbangan, didapati kajian Echcharqy dan Hassan (2016) mempunyai peratus sumbangan yang lebih tinggi daripada kajian penyelidik. Kajian mereka mendapati perancangan strategik mempengaruhi pencapaian organisasi di perusahaan kecil dan sederhana Maghribi, Afrika Selatan sebanyak 67% dari dimensi penggubalan, analisis, desentralisasi dan kawalan strategik. Begitu juga kajian Suklev dan Debarliev (2012) yang melaporkan 38.7% pengaruh perancangan strategik dalam amalan formaliti, penglibatan pengurus, penglibatan pekerja, penggunaan teknik dan halangan pelaksanaan terhadap pencapaian prestasi di perusahaan di Republik Makedonia. Kedua-dua kajian terdahulu mempunyai nilai peratus pengaruh yang lebih tinggi daripada dapatan penyelidik. Dapatan nilai pengaruh yang berbeza-beza menjelaskan sumbangan perancangan strategik terhadap pencapaian organisasi adalah tidak konsisten. Melalui nilai peratus pengaruh kajian tersebut, dapat disimpulkan perancangan strategik bukan satu-satunya penyumbang terhadap pencapaian organisasi. Terdapat peramal lain yang tidak dimasukkan dalam kajian masing-masing. Namun begitu, tidak dapat dinafikan perancangan strategik tetap menjadi peramal yang sangat penting dalam pencapaian prestasi organisasi.

Sementara itu, kajian penyelidik telah mendapati dimensi pelaksanaan pra perancangan dan penentuan hala tuju organisasi adalah pengaruh yang signifikan dengan pencapaian murid sekolah menengah dengan nilai peratus sumbangan 29.7% dan 1.9% masing-masing. Manakala dimensi lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Kajian penyelidik agak serupa dengan kajian Damary et al. (2020) yang menunjukkan perancangan strategik keseluruhan mempengaruhi pencapaian akademik di sekolah menengah daerah Marieda, Kenya dengan 25.4%. Namun dimensi yang dikaji dalam pemboleh ubah perancangan strategik menunjukkan pengaruh yang rendah dan tidak signifikan. Selain itu, kajian Kariuki et al. (2017) telah menunjukkan hanya pelaksanaan strategi dalam proses perancangan strategik mempunyai kesan signifikan terhadap prestasi sekolah. Peningkatan unit dalam pelaksanaan strategi diterjemahkan kepada 0.335 kali peningkatan dalam prestasi sekolah menengah Kenya. Dapatan kajian-kajian ini menjelaskan perancangan strategik adalah pengaruh yang penting dalam pencapaian matlamat sekolah. Namun begitu, pentadbir sekolah perlu memastikan amalan bagi setiap proses perancangan strategik adalah pada tahap tinggi dan berfokus kepada isu strategik supaya memberi sumbangan optimum terhadap pencapaian prestasi murid.

5.4 Implikasi kajian

Dapatan kajian penyelidik mempunyai beberapa implikasi terhadap teoritikal, empirikal dan praktikal terutamanya dapatan yang menunjukkan terdapat hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian murid di sekolah menengah kerajaan negeri Sarawak. Penyelidikan ini diharapkan dapat merapatkan beberapa jurang penyelidikan terdahulu.

5.4.1 Implikasi Teoritikal

Dapatan kajian ini merapatkan jurang penemuan yang kurang konsisten dalam mengenal pasti hubungan antara perancangan strategik dengan pencapaian prestasi organisasi. Hubungan positif yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut mengukuhkan hasil kajian terdahulu (Echcharqy & Hassan, 2016; Ifedioranma et al., 2020; Kariuki et al., 2017; Sosiawani, 2017; Wijetunge & Pushpakumari, 2014). Dapatan ini juga seperti dalam hujah-hujah literatur dan sarjana yang mengesyorkan penggunaan perancangan strategik dalam meningkatkan pencapaian prestasi organisasi sama ada dalam organisasi swasta atau awam (Beach & Lindahl, 2015; Bryson, 2011; Thompson et al., 2015; Wolf & Floyd, 2017).

Di samping itu, dapatan kajian ini yang mendapati setiap proses dalam perancangan strategik mempunyai hubungan signifikan dengan pencapaian murid di sekolah telah menyokong model Perancangan Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) yang mendasari dimensi pemboleh ubah perancangan strategik kajian ini. Proses tersebut termasuklah pelaksanaan pra perancangan; penentuan hala tuju organisasi; analisis persekitaran dalaman dan luaran; penentuan isu strategik; penggubalan strategi; pelaksanaan strategi; pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan. Perancangan strategik diamalkan dengan baik melalui setiap proses tersebut dalam organisasi sekolah menengah bagi mencapai prestasi murid yang lebih baik. Dengan kata lain, model perancangan strategik ini berkesan dan relevan dengan konteks perancangan strategik sekolah menengah tempatan.

Model perancangan strategik biasanya kurang menekankan pra perancangan strategik sebelum fasa penggubalan (C. W. L. Hill & Jones, 2011; Kabeyi, 2019). Namun kajian ini

telah memasukkan pra perancangan sebagai satu fasa individu dan hasil dapatan telah menunjukkan pelaksanaan pra perancangan adalah pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian murid sekolah menengah. Dapatan ini menjadi sumbangan tambahan dalam bidang perancangan strategik untuk membangunkan model yang lebih berkesan dan efektif terhadap peningkatan prestasi pencapaian organisasi.

Selain daripada itu, hasil kajian yang mendedahkan proses penentuan hala tuju adalah salah satu pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian murid sekolah menengah mengukuhkan teori MBO yang menekankan penetapan objektif untuk menggerakkan organisasi mencapai prestasi yang lebih cemerlang. Objektif yang bercirikan SMART memudahkan pihak berkepentingan memahami keberhasilan yang diharapkan supaya memberi fokus serta sumber sepenuhnya ke arah tersebut. Bertepatan dengan kegunaan perancangan strategik sebagai usaha berdisiplin yang memandu organisasi mencapai matlamat yang ditetapkan.

5.4.2 Implikasi Empirikal

Kajian ini mendapati perancangan strategik mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid sekolah menengah. Dapatan kajian penyelidikan ini memperkaya kesusasteraan mengenai perancangan strategik terhadap peningkatan prestasi terutamanya di organisasi pendidikan. Ini adalah kerana kebanyakan kajian berkaitan perancangan strategik dikaji di organisasi yang berasaskan keuntungan. Lebih-lebih lagi sangat kurang penyelidikan tempatan terutamanya di negeri Sarawak yang menerokai perancangan strategik pada peringkat sekolah menengah.

5.4.3 Implikasi Praktikal

Dapatan kajian ini mempunyai beberapa implikasi praktikal terhadap organisasi pendidikan seperti sekolah, PPD, JPN, Institut Aminuddin Baki, KPM dan JNJK,.

i. Implikasi terhadap organisasi sekolah

Dapatan kajian ini memberi beberapa implikasi terhadap organisasi sekolah terutama dalam aspek pengurusan terhadap pembangunan perancangan strategik. Perancangan strategik yang disahkan secara signifikan yang dapat meningkatkan pencapaian murid harus dibangunkan dengan mantap dan diamalkan secara menyeluruh di semua peringkat dalam organisasi sekolah. Kajian ini memberi idea dan input baharu kepada para pentadbir sekolah seperti pengetua, penolong kanan kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, penyelia petang dan ketua bidang tentang pembangunan perancangan strategik yang berkualiti. Selain itu, instrumen soal selidik kajian boleh dijadikan satu senarai semak terhadap amalan perancangan strategik yang sedia ada bagi tujuan penambahbaikan. Seterusnya, proses pra perancangan strategik dan penentuan hala tuju organisasi yang menjadi peramal yang signifikan dalam pencapaian murid sekolah menegah harus dititikberatkan dalam perancangan strategik. Sementara itu, hasil kajian ini yang mencerminkan fenomena perancangan strategik sekolah menengah kebangsaan negeri Sarawak harus diberi perhatian yang sewajarnya terutamanya bagi proses perancangan strategik yang mendapat skor min yang rendah seperti analisis persekitaran dalaman dan luaran serta pemantauan, penilaian dan penambahbaikan berterusan. Maklumat dalam analisis deskriptif berkaitan dengan pernyataan item yang mendapat skor min yang rendah juga penting bagi para pentadbir mengambil langkah penambahbaikan sebelum menjadi punca kegagalan perancangan strategik.

ii. Implikasi terhadap Pencapaian Murid

Hasil kajian dalam pencapaian murid merupakan data rujukan yang penting bagi pihak Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak dan Pejabat Pendidikan daerah serta organisasi sekolah untuk mengetahui kedudukan pencapaian prestasi murid secara umum dalam aspek akademik, kokurikulum dan sahsiah. Dapatan ini membolehkan pihak sekolah merancang dan menjalankan intervensi yang lebih berfokus untuk menjamin perkembangan murid secara holistik seperti yang dihasratkan oleh Falsafah Pendidikan kebangsaan. Yang paling penting, organisasi sekolah menengah dapat memanfaatkan perancangan strategik yang berkesan untuk menentukan hala tuju sekolah; mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sekolah; menentukan isu strategik yang menghalang kemenjadian murid; merancang strategi dengan objektif dan KPI yang bercirikan SMART; melaksanakan strategi dengan komitmen; menjalankan pemantauan, penilaian yang berkala dan penambahbaikan yang berterusan. Perancangan strategik yang diamalkan secara menyeluruh melalui setiap proses dapat meningkatkan peluang pencapaian matlamat sekolah dan akhirnya membawa impak positif terhadap pencapaian murid.

iii. Implikasi terhadap JPN dan PPD

Sementara berperanan menyelaras dan memantau perancangan KPM dan JPN. PPD perlu membuat keputusan dan menyediakan pelbagai jenis sokongan yang sesuai kepada pihak sekolah untuk meningkatkan pencapaian murid. Hasil dapatan diharapkan mendorong JPN Sarawak dan PPD mengambil berat dan memberi sokongan terhadap amalan perancangan strategik pada peringkat sekolah. Ini termasuklah sokongan pegawai *School Improvement Partners Plus* dalam mengupayakan pentadbir sekolah agar meningkatkan pengurusan kepimpinan dengan menerajui organisasi sekolah ke arah kecemerlangan. Begitu juga dengan sokongan pegawai *School Improvement Partners Plus* dalam bimbingan pengurusan

mata pelajaran terhadap ketua bidang dan ketua panitia mata pelajaran untuk melonjakkan pencapaian akademik murid.

iv. Implikasi terhadap Institut Aminuddin Baki

Selain itu, data kajian ini mempunyai maklumat yang penting kepada pihak Institut Aminuddin Baki. Antaranya maklumat tentang pengetua sekolah menengah yang belum pernah mengikut latihan perancangan strategik; kemahiran pengetua dalam penggunaan analisis SWOT dan kepakaran pengetua dalam perancangan strategik. Dalam hal ini, pihak Institut Aminuddin Baki dapat mengenal pasti kelemahan pengetua sekolah dalam membuat perancangan strategik sekolah yang berkualiti serta menambahbaik latihan yang sedia ada supaya lebih praktikal di lapangan. Tambahan pula, data kajian juga memberi input kepada pihak Institut Aminuddin Baki supaya memperluaskan latihan kepengurusan strategik kepada penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia yang juga memerlukan kemahiran pengurusan untuk menerajui unit masing-masing.

v. Implikasi terhadap KPM

Dapatan kajian yang mengenal pasti hubungan dan pengaruh antara perancangan strategik dengan pencapaian murid sekolah menengah menjelaskan kepentingan perancangan strategik di organisasi sekolah menengah. Dengan itu, KPM boleh memperluaskan penggunaan perancangan strategik di semua peringkat organisasi pendidikan dan menjadikannya satu agenda yang perlu dilaksanakan untuk mencapai matlamat di tempat masing-masing. KPM boleh mempertimbangkan maklumat penting dalam kajian sebagai panduan untuk menilai semula dan menyelaras dasar sedia ada atau merancang dasar yang baharu ke arah sistem pendidikan yang lebih berkualiti. Selain itu, dapatan kajian memberi kesedaran kepada KPM terhadap fenomena pelaksanaan strategik pada peringkat sekolah

menengah terutamanya data yang berkaitan tentang kekurangan sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan perancangan strategik pada peringkat sekolah. Ini adalah kerana pihak pelaksana memerlukan sokongan sumber tenaga, kepakaran, prasarana dan kewangan untuk merealisasikan matlamat program yang dirancang.

vi. Implikasi terhadap JNJK

Sementara itu, dapatan kajian ini juga memberi implikasi kepada pihak JNJK yang merupakan penggubal instrumen SKPMg2 dalam menilai kualiti pendidikan di organisasi. SKPMg2 bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan dalam proses pengurusan dan pengajaran. Oleh itu maklumat dan dapatan yang berkaitan perancangan strategik sekolah dan pencapaian murid amat berguna kepada JNJK bagi penambahbaikan kandungan dalam SKPMg2 dalam aspek pengurusan kepimpinan dan kemenjadian murid. Di samping itu, item pengukuran perancangan strategik dalam SKPMg2 bukan sahaja untuk menilai kepimpinan pengetua atau guru besar tetapi perlu diperluaskan kepada pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid.

5.5 Cadangan Kajian akan Datang

Kajian ini mempunyai beberapa batasan yang mungkin mempengaruhi interpretasi hasil dapatan. Antaranya ialah beberapa cadangan yang dikemukakan untuk kajian pada masa depan.

Bagi pemboleh ubah tidak bersandar, kajian ini terhad kepada pemilihan Model Perancangan Strategik Pembangunan Sekolah Hairuddin dan Muhammad Bustaman (2009) yang mempunyai tujuh proses yang sistematik semasa organisasi membuat perancangan strategik. Hasil dapatan mungkin berbeza jika penyelidik menguji perancangan strategik sekolah dengan model perancangan strategik yang lain seperti model Bryson (Bryson, 2011)

yang lagi terperinci dalam proses perancangan strategik. Manakala bagi pemboleh ubah bersandar, pencapaian murid yang diuji terhad kepada sebahagian penilaian dalam dimensi akademik, kokurikulum dan sahsiah murid yang terdapat dalam instrumen SKPMg2. Oleh yang demikian, penyelidik pada masa depan digalakkan membuat kajian yang lebih menyeluruh dengan mengambil kira setiap penilaian yang terdapat dalam dimensi-dimensi tersebut. Adalah dicadangkan juga, penyelidik masa depan boleh mempertingkatkan dimensi pencapaian murid yang lain seperti kemahiran dwibahasa, kemahiran berfikir dan kemahiran kepimpinan (KPM, 2013). Selain menguji pencapaian murid, penyelidik masa depan boleh menerokai pengaruh perancangan strategik terhadap (i) kepemimpinan; (ii) pengurusan organisasi; (iii) pengurusan kurikulum, Kokurikulum dan hal ehwal murid; (iv) pembelajaran dan pemudahcaraan seperti yang dinilai dalam SKPMg2 untuk menentukan prestasi kualiti sekolah.

Selain itu, kutipan data kajian ini hanya mencakupi sekolah menengah kebangsaan di negeri Sarawak dengan 130 bilangan sampel. Maka keputusan kajian tidak dapat mencerminkan keadaan sebenar sekolah di seluruh Malaysia. Kajian lanjutan dicadangkan menambah saiz sampel kajian dengan melibatkan semua sekolah menengah di seluruh Malaysia. Diharapkan kajian tersebut dapat memberikan maklumat yang lebih menyeluruh berkaitan situasi perancangan strategik di sekolah menengah Malaysia dan pengaruhnya terhadap pencapaian murid.

Kajian ini merupakan kajian tinjauan kuantitatif dengan kutipan data secara keratan rentas. Data yang dikutip dalam masa singkat memberi maklumat yang terhad tentang sebarang perubahan yang berlaku dalam jangka masa sebenarnya. Oleh itu adalah dicadangkan penyelidik masa depan menggunakan kajian longitudinal untuk meneliti

perancangan strategik yang mempunyai tempoh masa yang panjang. Selain itu, data kutipan bergantung sepenuhnya kepada kejujuran responden dalam menjawab instrumen yang ditadbir sendiri. Justeru kajian baharu boleh menggunakan penyelidikan kaedah gabungan dengan mengumpulkan data kualitatif melalui temu bual, pemerhatian dan semakan dokumen. Hasil dapatan melalui kombinasi kuantitatif dan kualitatif menjadi lebih kukuh dan dipercayai dengan sokongan pelbagai sumber.

Seterusnya, kajian berkaitan perancangan strategik amat terhad di organisasi pendidikan tempatan berdasarkan tinjauan penyelidik. Oleh itu sebagai titik permulaan, penyelidik mengaji hubungan langsung antara perancangan strategik dan pencapaian murid. Dapatan kajian menunjukkan hubungan yang sederhana kuat antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Maka kajian selanjutnya wajar meliputi pemboleh ubah moderator dan mediator seperti kehadiran latihan kepengurusan, lokasi sekolah, kepemimpinan pentadbir, kepengikutan warga organisasi, komitmen, amalan membuat keputusan, budaya, komunikasi dan inovasi pengurusan yang mungkin mempengaruhi keputusan kajian.

5.6 Rumusan

Kajian ini merupakan salah satu keperluan dalam bidang pengurusan di sektor pendidikan tempatan untuk mengisi sedikit lompang penyelidikan terdahulu yang jarang mengaji hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian murid sekolah menengah di negara kita. Dapatan kajian menambahkan karya dalam bidang pengurusan di samping mengukuhkan dapatan kajian lepas yang kurang konsisten dalam hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Hubungan dan pengaruh yang signifikan antara perancangan strategik dan pencapaian murid sekolah menengah dalam kajian ini telah membuktikan perancangan strategik membawa impak positif terhadap pencapaian murid. Oleh itu terdapat

keperluan organisasi sekolah supaya mengamalkan perancangan strategik bukan sekadar memenuhi keperluan pihak atasan tetapi lebih formal dan sistematik seperti yang disyorkan dalam model perancangan strategik kajian. Setiap proses dalam perancangan strategik penting untuk membantu organisasi sekolah menangani isu kritikal dan membawa peningkatan dalam pencapaian murid. Secara keseluruhan, dapatan kajian ini telah mencapai objektif yang ditetapkan dan membawa implikasi terhadap empirikal, teoritikal dan praktikal. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa batasan dalam kajian ini yang memerlukan kajian pada masa depan untuk menerokai dengan lebih lanjut. Antaranya dari aspek dimensi pemboleh ubah; meluaskan liputan lokasi dan menambah saiz sampel; menggunakan kaedah tinjauan dan ujian analisis yang berbeza serta mengesan pengaruh moderator dan mediator dalam hubungan perancangan strategik dan pencapaian murid.

RUJUKAN

Abang Julhi, A. I., Wan Hasan, S. N., Suhaibo, H., & Uji, K. (2018). Pengurusan Sekolah Cemerlang: Satu Kajian Di Sarawak. In *Terbitan Khas Penyelidikan Pendidikan* (pp. 1–22). Jabatan Penyelidikan dan Inovasi Profesionalisme Keguruan Institut Pendidikan Guru Kampus Batu Lintang.

Abdel-Basset, M., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). An Extension Of Neutrosophic AHP-SWOT Analysis For Strategic Planning And Decision-Making. *Symmetry*, *10*(4), 1–18. https://doi.org/10.3390/sym10040116

Abdul Manaf, M. B. (n.d.). *Garis Panduan Untuk Membina Perancangan Strategik Berkualiti*. Retrieved January 11, 2022, from https://www.academia.edu/6968298/GARIS_PANDUAN_UNTUK_MEMBINA_PERANCANGAN_STRATEGIK_BERKUALITI_DISEDIAKAN_OLEH_MUHAMAD_BUSTAMAN_BIN_HAJI_ABDUL_MANAF_Pensyarah_Cemerlang_Pengurusan_Pendidikan_DG54_INSTITUT_AMINUDDIN_BAKI_KEMENTERIAN_PELAJARAN_MALAYSIA

Abedin, B., Kordnaeij, A., Hamid, S., & Hoseini, K. (2015). Formation And Identification Of Strategic Issues In Organizations: A Review And Classification Of Current Studies. *The International Technology Management Review*, *5*(1), 28–39.

Ackoff, R. (1970). Planning of Corporate. *Long Range Planning*, *3*(1), 2–8. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630170900312

Ag Kiflee@Dzulkifli, D. N., Talip, R., Choo Keong, T., Bikar Singh, S. S., Bih Ni, L., Talin, R., & Madjapuni, M. N. (2021). Pengaruh Pembangunan Penerapan Nilai Dalam Pendidikan Abad Ke 21 Terhadap Pembentukan Sahsiah Murid Sekolah Kurang Murid

(SKM) Luar Bandar di Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *6*(1), 119–127. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.641

Ahmad, J., & Boon, Y. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di. *Journal of Edupres*, *1*(September), 323–335.

Al-Shaikh, F. N. (2001). Strategic Planning Process In Developing Countries: The Case Of United Arab Emirates Business Firms. *Management Research News*, *24*(12), 7–16. https://doi.org/10.1108/01409170110782432

Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Reseources Management Research*, *2018*, 1–10. https://doi.org/10.5171/2018.687849

Aldhaheri, F., Ameen, A., & Isaac, O. (2020). The Influence Of Strategy Formulation (Vision, Mission, and Goals) On The Organizational Operations. *Journal of Critical Reviews*, *7*(17), 1932–1941. https://doi.org/10.31838/jcr.07.17.240

Alharafsheh, M., Harahsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). The Impact Of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders On Strategic Performance : The Mediating Role Of Strategic Planning. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *10*(1), 299–309.

Ali, A. A. (2016). Strategic planning-organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, *11*(1), 8–24. https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017

Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2019). The Effect Of Innovation And Strategic Planning On Enhancing Organizational Performance Of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, *17*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/inmr-06-2018-0039

Ambotang, A. S., Mohamad, B., Taat, M. S., & Talip, R. (2014). Faktor Penyumbang

Terhadap Pencapaian Sifar Ujian Penilaian Sekolah Rendah Di Sarawak. *Sains Humanika*, *4*(January), 191–196.

Amin, L. H. bin M., Hafiz, M. R. bin A., Kamarulzalis, M. N. A. bin, Ibrahim, A. H. bin, Taib, N. binti M., Ramlan, N. H. binti, & Husin, M. R. bin. (2019). Masalah Kecelaruan Tingkah Laku: Masalah Ponteng Sekolah. *International Journal of Humanities, Management and Social Science*, *2*(1), 51–64. https://doi.org/10.36079/lamintang.ij-humass-0201.22

Arhipova, O., Kokina, I., & -Michaelsson, A. R. (2018). School Principal'S Management Competences for Successful School Development. *Tiltai*, *78*(1), 63–75. https://doi.org/10.15181/tbb.v78i1.1757

Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions : review of empirical research. *Strategic Management Journal*, *3*(3), 197–211.

Ashfaq, M. (2018). Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies : A Critical Review. *European Journal of Business and Management*, *10*(28), 49–53.

Assari, S., Boyce, S., Bazargan, M., & Caldwell, C. (2020). Diminished Returns Of Parental Education In Terms Of Youth School Performance: Ruling out Regression toward The Mean. *Children*, *7*(7), 74. https://doi.org/10.3390/children7070074

Awang, M., & Singka, R. C. (2020). Keselamatan Dan Kesejahteraan Pelajar Sekolah Menengah Di Daerah Kanowit , Sarawak. *Management Research Journal*, *9*, 25–35.

Awang Seman, Zain, S., Mohamad, B., & Abdullah, M. Y. (2012). Hubungan Kemahiran Mengurus Perancangan Strategik Dengan Komitmen Keorganisasian Dalam Kalangan Pengurus Kurikulum Sekolah Menengah Daerah Tuaran Sabah. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012*.

Awang, Z. (2021). *Research methodology and data analysis* (Second Edition). UiTM Press.

Baba, S., & Mohamed, N. A. S. (2016). Proses Pelaksanaan Pengurusan Kokurikulum Yang Diamalkan Oleh Kumpulan Pengurusan Kokurikulum Di Sekolah Menengah Harian. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, *3*(3), 17–43.

Babineau, K. (2017). *How Can We Measure School Performance?* (Issue April, pp. 1–18). Cowen Institute, Tulane University. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29676.41605

Bareg, K., & Rajuddin, M. R. (2003). *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Penilaian Menengah Rendah PMR Di Kalangan Pelajar Orang Iban Di Daerah Miri, Sarawak*. Universiti Teknologi Malaysia.

Beach, R., & Lindahl, R. (2015). A Discussion Of Strategic Planning As Understood through The Theory Of Planning and Its Relevance To Education. *Educational Planning*, *22*(2), 5–16.

Bell, L. (2004). Strategic Planning in Primary Schools: A Tale Of No Significance? *Management in Education*, *18*(4), 33–36.

Benfield, J. A., & Szlemko, W. J. (2020). Internet-based Data Collection: Promises And Realities. *Journal of Research Practice*, *2*(2), 1–15.

Berry, F. S., & Wedhsler, B. (1995). State StrategicPlanning : Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, *55*(2), 159–168.

Boyne, G. (2010). Strategy Planning. In *Public Service Important Theories and Evidence* (pp. 60–77). Oxford University Press.

Bracker, J. (1980). The Historical Deveiopment Of The Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, *5*(2), 219–224.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, *21*(1), 73–81. https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning For Public And Nonprofit*

Organizations:Strengthening And Sustanining Organizational Achievement (Fourth Edition). Jossey-Bass.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, *12*(2), 172–207. https://doi.org/10.1080/10967490902873473

Bryson, J. M., & Edwards, L. H. (2017). Strategic Planning in the Public Sector. *Journal of Planning Literature*, *1*(2), 253–259. https://doi.org/10.1177/088541228600100205

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting Strategic About Strategic Planning Research. *Public Management Review*, *20*(3), 317–339. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111

Candido, C. J. F., & Santos, S. P. . (2019). Implementation Obstacles And Strategy Implementation Failure. *Baltic Journal of Management*, *14*(1), 39–57. https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350

Candy, V., & Gordon, J. (2011). The Historical Development Of Strategic Planning Theories. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, *15*(4), 71. https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i4.5803

Carbonaro, W., & Maloney, E. (2019). Extracurricular Activities and Student Outcomes in Elementary and Middle School: Causal Effects or Self-selection? *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, *5*, 1–17. https://doi.org/10.1177/2378023119845496

Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and Strategic Leadership in Education: A Scoping Review. *Frontiers in Education*, *6*, 1–10. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608

Chakraborty, A. (2016). Importance Of PDCA Cycle For SMEs. *International Journal of*

Mechanical Engineering, *3*(5), 30–34. https://doi.org/10.14445/23488360/ijme-v3i5p105

Chang, G.-C. (2008). Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods. In *International Institute for Educational Planning*. UNESCO.

Cheng, E. C. K. (2011). An Examination Of The Predictive Relationships Of Self-evaluation Capacity And Staff Competency On Strategic Planning In Hong Kong Aided Secondary Schools. *Educational Research for Policy and Practice*, *10*(3), 211–223. https://doi.org/10.1007/s10671-011-9105-x

Cheng, E. C. K. (2020). Knowledge Management For Improving School Strategic Planning. *Educational Management Administration and Leadership*. https://doi.org/10.1177/1741143220918255

Chua, Y. P. (2021). *Kaedah Penyelidikan* (Edisi ke-4). McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.

Chua, Y. P. (2022). *Asas Statistik Penyelidikan* (Edisi ke-4). McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.

Chukwumah, F. O. (2015). Developing Quality Strategic Plan in Secondary Schools for Successful School. *Journal of Education and Practice*, *6*(21), 136–144. https://eric.ed.gov/?id=EJ1079087

Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. (2009). School Principals and School Performance. In *Calder Urban Institute* (Vol. 38, Issue December).

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). Reseach Methods In Education. In *Routledge* (Eighth Edition). Routledge.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods. In *McGraw-Hill Irwin* (12th ed.).

Crainer, S., & Dearlove, D. (2014). *Thinkers 50 Strategy:The Art and Science of Strategy Creation and Execution*. McGraw-Hill Education.

Creswell, J. W. (2015). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. SAGE Publications Inc. http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.

Cunningham, J. (2012). Student Achievement. *National Conference of State Legislatures, Jun*. https://doi.org/10.4324/9781315853741-5

Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design* (9th ed.). Thomson Learning.

Damary, O. A., Vincent, M., & Aketch, N. E. (2020). Strategic Planning and Performance of Public Secondary Schools in Rarieda District. In *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN* (Vol. 3, Issue 5).

Darusalam, G., & Hussin, S. (2018). *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan* (Edisi ke-2). Penerbit Universiti Malaya. https://doi.org/10.31227/osf.io/e2qkp

Davies, P. B., & Ellison, L. (2005). *Strategic Direction And Development Of The School*. Taylor & Francis Group.

Drucker, P. F. (1995). *The Practice Of Management*. Oxford:

Dudin, M. N., Frolova, E. E. evna, Gryzunova, N. V., & Shuvalova, E. B. (2015). The deming cycle (PDCA) concept as an efficient tool for continuous quality improvement in the agribusiness. *Asian Social Science*, *11*(1), 239–246. https://doi.org/10.5539/ass.v11n1p239

Echcharqy, S., & Hassan, A. (2016). The Correlaion Between Strategic Planning And Economic Moroccan SME's Performance. *Management and Marketing Journal*, *14*(2), 225–242.

Education Bureau. (2016). *Performance Indicators for Hong Kong Schools: For Secondary, Primary and Special School*. Quality Assurance & School-based Support Division, Education Bureau.

Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, *14*(2), 76–82.

Faezah, N., Norizah, D., & Kiflee, A. (2018). Kepimpinan Pengajaran , Sekolah Berkesan dan Peradaban Organisasi di Pedalaman Sarawak. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, *3*(2), 127–136.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (Fourth Edition). Teacher College Press.

Gading, L. (2019). Elevating Institution Performance Of Special School Through Strategic Planning. *European Journal of Special Education Research*, *4*(4), 143–161. https://doi.org/10.46827/ejse.v7i1.3614

Gaturu, P., Waiganjo, E., Bichang'a, W., & Oigo, D. (2017). Influence of Strategic Control on Organizational Performance of Mission Hospitals in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, *6*(6). https://doi.org/10.24940/ijird/2017/v6/i6/jun17088

George, B. (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People , Process , and Plan (3Ps). *Public Administration Review*. https://doi.org/10.1111/puar.13187

George, B., Desmidt, S., & De Moyer, J. (2016). Strategic Decision Quality In Flemish Municipalities. *Public Money and Management*, *36*(5), 317–324. https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1194073

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve

Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, *79*(6). https://doi.org/10.1111/puar.13104

Ghalem, Â., Okar, C., Chroqui, R., & Semma, E. (2016). Performance: A concept To Define. *LOGISTIQUA 2016, May*, 1–12. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24800.28165

Ghani, K. D. A. (2010). Faktor dalaman dan luaran yang kritikal terhadap perancangan strategik firma. *Jurnal Intelek*, *5*(1). https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/31807

Ghani, M. F. A., Radzi, N. M., Ghavifekr, S., Kenayatullah, H. B., & Muhamad, M. (2014). Pengurusan Disiplin Murid Di Sekolah Kawasan Bandar Dan Luar Bandar: Perspektif Pemimpin Sekolah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, *1*, 7–14.

Ghobadian, A., O'Regan, N., Thomas, H., & Liu, J. (2008). Formal Strategic Planning, Operating Environment, Size, Sector And Performance. *Journal of General Management*, *34*(2), 1–20.

Gică, O. A., & Negruşa, A. L. (2011). The Impact Of Strategic Planning Activities On Transylvanian SMEs - An Empirical Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *24*, 643–648. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.084

Goliung, L., Abdullah, M. K., Kompetensi, R. T., Guru, P., Berprestasi, S., Pantai, B., Utara, B., & Nusant, S. (2017). Kompetensi Peribadi, Pedagogi, Profesionalisme Guru Sekolah Berprestasi Rendah Bahagian Pantai Barat Utara Sabah. *Nusantara*, *6*(1), 182–200.

Hairuddin, M. A., & Muhammad Bustaman, A. M. (2009). *Perancangan Strategik Sekolah*. PTS Professional.

Hairuddin Mohd Ali. (2012). The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders. *International Journal of Educational Management*, *26*(1), 83–98. https://doi.org/10.1108/09513541211194392

Hamdan, N. N. N. (2018). *Elemen Amalan Pengurusan Strategik Dan Faktor Mempengaruhi Kepimpinan Pusat Pendidikan Islam Kanak-kanak Keperluan Khas*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Hassan, S., & Ibrahim, R. I. (2021). Cabaran Pendekatan PDPR Secara Online Bagi Guru-Guru Sekolah Menengah Di Daerah Kota Bharu. *International Journal of Education, Islamic Studies and Social Sciences Research (IJEISR)*, *6*(1), 61–70.

Herawati, E. S. B., Adiman, A., & Aliyyah, R. R. (2020). Analisis Perencanaan Strategis Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) FKIP UNU Cirebon Menggunakan Metode SWOT. *Journal of Administration and Educational Management*, *3*(2), 95–108. https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1690

Hieu, V. M., & Nwachukwu, C. E. (2019). Strategy Evaluation Process and Strategic Performance Nexus. *Business Management*, *29*(1), 43–55.

Hill, C., Jones, G. &, & Schilling, M. (2014). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning. https://books.google.com/books?id=d0PAAgAAQBAJ&pgis=1

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). Essentials of Strategic Management. In *South-Western* (Third Edition). South-Western. https://doi.org/10.4135/9781526435736

Hj. Ismail, S. (2015). Pembangunan Insan Dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, *8*(2), 83–100.

Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1997). Strategic planning-financial performance relationships in banks: A causal examination. *Strategic Management Journal*, *18*(8), 635–652. https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199709)18:8<635::aid-smj904>3.0.co;2-%23

Husain, H., Yaakob, S. N., & Abdul Razak, M. R. (2017). Kompetensi Guru Dan

Hubungannya Dengan Pencapaian Kokurikulum Murid Di Sekolah Menengah. *Simposium Pendidikan DiPeribadikan: Perspektif Risalah An-Nur (SPRiN2017)*, 185–196.

Hussin, F., Ali, J., & Zamzuri Noor, M. S. (2014). *Kaedah Penyelidikan & Analisis Data SPSS*. Universiti Utara Malaysia.

IAB. (2021). *Program Latihan Institut Aminuddin Baki 2022*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.

Ibrahim, F., & Mohamad, M. S. (2019). Metod Kajian Kuantitatif. In F. Ibrahim, K. Alavi, & N. Hassan (Eds.), *Penulisan Tesis : Kajian Kualitatif Dan Kuantitatif* (pp. 85–110). Universiti Kebangsaan Malaysia.

Ifedioranma, U. J., Ngige, C. D., & Okeke, M. n. (2020). Strategic Planning And Performance In Selected Manufacturing Firms In Enugu State. *International Jpurnal OF Management and Entrepreneurship*, *2*(1), 171–183.

Ilic, R. (2013). Strategic Planning At Sports Organizations. *Journal of Process Management. New Technologies*, *1*(4), 113–121. https://doi.org/10.5937/jpmnt1304113i

Ishak, N. (2020). *Amalan Perancangan Strategik Dan Hubungannya Dengan Amalan Membuat Keputusan Dalam Kalangan Pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan Di Zon Shah Alam*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Ishak, N., & Hamzah, M. I. M. (2018). Strategic Planning Practice and Decision Making Skill Amongst School Administrators. *Advanced Science Letters*, *24*(1), 388–391. https://doi.org/10.1166/asl.2018.12017

Ismail, A., & Abdullah, A. G. K. (2012). A Journey to Excellence: A Case of Ulu Lubai National Primary School in Limbang Sarawak, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *69*(Iceepsy), 1309–1313.

Jaafar, W. M. S. (2018). *Faktor Penyumbang Terhadap Pencapaian Akademik Pelajar-pelajar Sekolah Menengah*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.

James Billy, L., & Taat, M. S. (2020). Budaya Sekolah: Hubungannya dengan Komitmen Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *5*(10), 207–216. https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i10.511

JAN. (2019). *Laporan Tahunan Ketua Audit Negara 2019*. Jabatan Audit Negara.

JNJK. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010*. Jemaah Nasih Dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pelajaran Malaysia.

JNJK. (2017). *Panduan SKPMG2*. Jemaah Nazzir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pendidikan Malaysia.

Jock, S. J. (2019). *Strategic Plan Implementation Among Small And Medium Enterprises In Khartoum, Sudan*. United States International University Africa.

JPNS. (2020). *Laporan Tahunan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak 2019*. Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak.

Juliana, J. (2021). *Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dan Impaknya Terhadap Prestasi Kerja Guru Dan Kemenjadian Murid Di Sarawak*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Juliana, J., Jette, G., Izham, M., & Hamzah, M. (2020). Hubungan Kemenjadian Murid Dalam Proses Pembelajaran Dan Pemudahcaraan (PdPc) Guru : Penilaian Pentadbir Sekolah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, *2*(1), 171–179.

Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational Strategic Planning, Implementation And Evaluation With Analysis Of Challenges And Benefits For Profit And Nonprofit Organizations. *International Journal of Applied Research*, *5*(6), 27–32. https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870

Kamaluddin, M. R., & Wan Sulaiman, W. S. (2019). *Teknik Kesahan dan Kebolehpercayaan*

Alat Ujian Psikologi. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Kamaruzaman, M., Shariffah Sebran Jamila, Imam, S., & Jamelaa Bibi, A. (2013). *Kajian Impak NPQEL*. http://eprints.iab.edu.my/v2/767/1/LAPORAN Kajian Impak NPQEL 2013 _Dr Kamaruzzaman.pdf

Kanji, G., & Moura E Sá, P. (2007). Performance Measurement And Business Excellence: The Reinforcing Link For The Public Sector. *Total Quality Management and Business Excellence*, *18*(1–2), 49–56. https://doi.org/10.1080/14783360601043096

Kariuki, P. G., Maiyo, J., & Ndiku, J. M. (2017). Relationship Between Strategic Planning And Performance Of Public Secondary Schools In Kangundo Sub-County , Machakos Country, Kenya. *Journal of Research & Method in Education*, *6*(6), 99–105. https://doi.org/10.9790/7388-06060199105

Kasan, D., Hj Marzuki, S. @Charil, & Yunus, J. @ N. (2013). Pelaksanaan Perancangan Strategik Dan Faktor Penyumbang Terhadap Keberkesanan Sekolah Di Sekolah Kurang Berkesan Di Malaysia. *Management Research Journal*, *2*(1), 1–18.

Katsioloudes, M. I., & Abouhanian, A. K. (2017). *The Strategic Planning Process: Understanding Strategy In Global Markets* (Second ed.). Routledge.

Kenayathulla, H. B., Ling, H. F., Razak, A. Z. A., & Darusalam, G. (2019). School Level Resources And Students' performance In Malaysian National Type Chinese Schools. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, *7*(1), 37–56. https://doi.org/10.22452/mojem/vol7no1.3

Kenny, G., & Bourne, M. (2015). Performance Measurement. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120139

Kibett, J. K., Manduku, J. G., & Chepkwony, W. K. (2021). Relationship Between The

Perceived Effects Of The Implementation Of Strategic Planning Process And Head Teachers' Performance In Public Day Primary Schools In Kericho County Of Kenya. *Global Journal of Educational Research*, *19*(2), 167–176. https://doi.org/10.4314/gjedr.v19i2.5

Kothari, C. R. (2004). Research Methodology: Methods and Techniques. In *New Age International Publishers* (Second ed.). New Age International Publishers.

KPM. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025*.

KPM. (2020). *Laporan Analisis Keputusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) Tahun 2020*.

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, *29*(6), 334–344. https://doi.org/10.1108/01409170610683851

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determing Sample Size For Research Activities. *Education And Psychological Measurement*, *30*, 607–610. https://doi.org/10.1261/rna.2763111

Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic perspectives on planning practice. *Journal of the American Planning Association*, *3*(2), 27–37. https://doi.org/10.1080/01944368808976681

Kuka, M., Pejchinavska, M., & Talevski, J. D. (2018). Strategic Planning And Aligning With The Modern Trend In Education. *Journal Plus Education*, *20*(2), 163–170.

Kurniawijaya, P. A., Wiharta, D. M., & Sastra, N. P. (2019). Perencanaan Strategis Menuju Webometrics Dan 4ICU Pada Website Perguruan Tinggi. *Majalah Ilmiah Teknologi Elektro*, *18*(1), 95. https://doi.org/10.24843/mite.2019.v18i01.p14

La Piana, D. (2018). *The Nonprofit Strategy Revolution* (Second Edition). Turner Publishing Company.

Larsen, J. K., Lindhard, S. M., Brunoe, T. D., & Jensen, K. N. (2018). The relation between pre-planning, commissioning and enhanced project performance. *Construction Economics and Building*, *18*(2), 1–14. https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i2.5762

Leh Seng, N. (2017). *Pengaruh Gaya Keibubapaan, Penglibatan Ibu Bapa dan Kecerdasan Emaosi Terhadap Pencapaian Akademik Di Limbang Sarawak*. Universiti Utara Malaysia.

Leon-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J., & Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for Sustainability Strategic Planning and Management. *Industrial Management and Data Systems*, *110*(2), 249–268. https://doi.org/10.1108/02635571011020331

Leskaj, E. (2017). The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Administrattie Si Management Public*, *29/2017*, 151–161.

Lim, S. H., & Yunus, J. @ N. (2016). Amalan Kepimpinan Instruksional, Budaya Organisasi Pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia. *Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, *30*(1), 1–19.

Lindberg, E. (2011). *Effects of Management by Objectives: Studies Of Swedish Upper Secondary School And The Influence Of Role Stress and Self-efficacy On Sechool Leaders*. Umea University.

Lindberg, E., & Wilson, T. L. (2011). Management by objectives: The Swedish experience in upper secondary schools. *Journal of Educational Administration*, *49*(1), 62–75. https://doi.org/10.1108/09578231111102063

Lingam, G., Lingam, N., & Raghuwaiya, K. (2014). Effectiveness of School Strategic Planning. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Humanities and Social Sciences*, *8*(7), 2119–2125.

Maalip, H., Yahaya, A., Koay, T. Y., Rathakrishnan, B., Maakip, I., Ahmad, H., Ali, Z. M.,

& Ahmad, N. (2020). Pembentukan Modal Insan : Hubungan Konsep Kendiri, Personaliti Dan Pencapaian Akademik Pelajar Sekolah Menengah. *Southeast Asia Psychology Journal*, *8*(2), 103–122.

Mahamud, I. Y. (2017). *Pelibatan Ibu Bapa Dalam Aktiviti Pembelajaran Di Rumah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Murid Di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan*. Universiti Putra Malaysia.

Mahbob, M. H., & Sulaiman, W. I. W. (2016). Penerimaan Warga Akademik UKM Terhadap Sasaran Penetapan Indeks Prestasi (KPI) Dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Kerja. *Malaysian Journal of Communication*, *32*(2), 629–647.

Mahdi, A., Idriss, E., & Ali, M. A. N. (2021). *Strategic Planning And Its Role In Achieving The Entrepreneurial Performance Of Small And Medium Organizations*. Easy Chair Preprint. https://doi.org/10.14704/web/v19i1/web19200

Maleka, S. (2020). *Investigating The Impact Of Strategic Planning On Organisational Performance In The Department of Telecommunications and Postal Services* [Management College of Southern Africa]. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24413.13288

Maleka, S. (2014). Strategic Management And Strategic Planning Process. *DTPS Strategic Planning & Monitoring*, *1*, 1–29. https://www.researchgate.net/publication/273757341%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process

Man, U. (2018). *Identifying Critical Sucess Factors For School Improvement Among Excellent Principals In High Performing Schools In Malaysia: A Case Study*. University Of Malaysia.

Mat, K. (2018). *Pelaksanaan Modul Sahsiah Unggul Murid (SUMUR) Di Sekolah*

Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) Dan Hubungannya Dengan Pembangunan Sahsiah Pelajar. Universiti Malaya.

McNamara, C. (2003). *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. Authenticity Consulting LLC.

Meijard, E., Leisher, C., Game, E. T., & Groves, C. (2013). Think before you plan: guidance on pre-planning considerations in conservation. *Journal of Indonesian Natural*, *1*, 20–30.

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1649–1665. https://doi.org/10.5465/256804

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, *30*(1), 11–24. https://doi.org/10.2307/41165263

Mintzberg, H. (1994). The Fall And Rise Of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107–114.

Mohamed, Z. A. (2007). *Pengurusan Strategik*. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

Mohamed, Z. A., Jo Ann, H., & Foong Yee, W. (2014). *Strategic Management* (second ed.). Oxford Fajar.

Mohd. Dom, A. (2006). *Membina sekolah cemerlang: Peranan pengetua dan guru besar meningkatkan kecemerlangan sekolah.* Kementerian Pelajaran Malaysia.

Mohd. Nor, S., & Abd Hadi, Z. (2005). Perancangan Strategik Organisasi Melalui Pelaksanaan Balanced Scorecard. *Jurnal Pengurusan Awam*, *4*(1), 64–76.

Mohd, A. B., Nawawi, A. B. M., & Ismail, D. S. N. B. (2017). Tahap Efikasi Guru Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Sekolah- Sekolah Menengah Dalam Daerah

Bachok. *Proceedings of the ICECRS*, *1*(1), 25–27. https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.500

Mohd Tahir, Z. (2014). *Penilaian Pelaksanaan Polisi Kokurikulum Berdasarkan Pengurusan dan Pencapaian Kokurikulum Sekolah Menengah Kuala Lumpur*. Universiti Teknologi Malaysia.

Musyafiudin, M. (2018). *Implementasi Perencanaan Strategik Dalam Peningkatan kulitas pembelajaran*. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo Pascasarjana.

Naliza, W., Jaafar, W., & Maat, S. M. (2020). Hubungan Antara Motivasi Dengan Pencapaian Matematik Dalam Kalangan Murid Sekolah Luar Bandar. *Jurnal Pendidikan Sains & Matematik Malaysia*, *10*(1), 39–48.

Neluheni, G. N., Pretorius, W., & Ukpere, W. I. (2014). The Role Of Quality Strategic Planning On Organisational Success. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(1), 697–708. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p697

Ng, L. C., Abdul Rahim, H., & Salamat, Z. (2020). Tahap Amalan Pembelajaran Abad Ke-21 (Pak21). *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, *33*(1), 43–56.

Ngetich, S. W. (2019). *Factors Influencing The Impementation Of Strategic Plans In Publis Secondary Schools In Rongai Sub-country, Kenya*, Kabarak University. https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2004.3.66178

Norashikin, A. B., Ramli, B., & Foo, S. F. (2015). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. *International Journal of Education and Training*, *1*(2), 1–11.

Nyagah, S. . A. (2015). Challenges of Formulation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya: A Case of Mombasa County and Its Environs. *Journal of Education and Practice*, *6*(13), 182–186.

Nyhan, R. C., & Martin, L. L. (1999). Comparative Performance Measurement : A Primer on Data Envelopment Analysis. *Public Productivity & Management Review*, *22*(3), 348–364. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3380708

O'Regan, N., Sims, M. A., & Gallear, D. (2007). Leaders, loungers, laggards: The strategic-planning-environment- performance relationship re-visited in manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *19*(1), 6–21. https://doi.org/10.1108/17410380810843426

Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study Of Pharmaceutical Companies In The Middle East. *Review of International Business and Strategy*, *27*(3), 386–408. https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065

Ofojebe, W., & Olibie, E. I. (2014). Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World. *Journal of International Education and Leadership*, *4*(2).

Ogbeiwi O. (2017). Why Written Objectives Need To Be Really SMART. *British Journal of Healthcare Management.*, *23*(7), 324–336. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs140.

Okwako, A. D. (2013). *Strategic Planning And Performance Of Public Secondary Schools In Rarieda District , Kenya*. Universiti of Nairobi.

Othman, M. Z., Hamzah, R., Norihan, I. S., & Aripin, M. A. (2011). Dua Teras, Satu Destinasi: Pelan Reformasi Strategik PTV Ke Arah Pembangunan Sejagat. *Jurnal Teknologi*, *1*(September), 199–216. https://doi.org/10.11113/jt.v56.67

Pasha, O. Q., Poister, T. H., & Edwards, L. H. (2015). Mutual Relationship Of Strategic Stances And Formulation Methods And Their Impacts On Performance In Public Local Transit Agencies. *Administration & Society*, 1–27.

https://doi.org/10.1177/0095399715587524

Pindur, W. (1992). Public sector strategic planning for the year 2000. *Strategic Change*, *1*(2), 101–117. https://doi.org/10.1002/jsc.4240010207

Piorkowska, N., & Rynca, R. (2020). Factors Affecting The Process Of Strategy Implementation In Public And Non-Public Schools In Wrocław. *Silesian University Of Technology Publishing House*, *149*(41), 493–506. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.149.41

Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, *22*(3).

Ponto, J. (2015). Understanding and Evaluating Survey Research. *Journal of the Advanced Practitioner in Oncology*, *6*(2), 168–16871.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, *74*(December), 61–78.

Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon Or Curse? A Contingent View On The Relationship Between Strategic Planning And Organizational Ambidexterity. *Long Range Planning*, *53*(6), 1–19. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004

Premraj, K. A. (2012). *Pendekatan Pembangunan Pelan Strategi Di Kalangan Universiti-Universiti MTUN*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.

Priest, V. (2021). *Leadership Action Towards Successful Implementation Of Strategic Plan In Non Profit Organisations*. *January*.

Putra, M. I., Rizki, M., & Khurniawan, D. (2022). Pelaksanaan Pengurusan Mengikut Objektif (MBO) di Madrasah Tsanawiyah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, *4*(1), 1466–1474.

Ramakrishhnan, K., & Abd Hamid, A. H. (2020). Kepimpinan Strategik Dan Hubungannya Dengan Kualiti Pengajaran Guru Di Sekolah Kluster Tamil Daerah Pasir Gudang. *Jurnal Dunia Pendidikan*, *2*(2), 57–64.

Rayung, M. N., Musa, M. H., & Tanra, M. (2019). Analisis Faktor Pengesahan Instrumen Kemenjadian Pelajar. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *4*(6), 1–10.

Ropianto, M., Rukun, K., Hardianto, M., Hayadi, B. H., Mesterjon, M., Utami, F. H., & O. Candra, M. (2017). Optimization Of Strategic Planning Organization In The Framework Of Achievement Objectives Of Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, *149*, 149–151. https://doi.org/10.2991/icest-17.2017.50

Ruzki, R. M., & Ismail, S. (2021). Pencapaian SPM 2020 Terbaik Dalam Tempoh 5 tahun. *Berita Harian*. https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2021/06/826050/pencapaian-spm-2020-terbaik-dalam-tempoh-5-tahun

Saat, L. Bin, & Zain, S. (2016). *Pengaruh Kepimpinan Instruksional , Efikasi dan Tugas Rutin Pengetua Terhadap Pencapaian Akademik*. *1*(3), 42–65. https://doi.org/https://doi.org/10.47405/mjssh.v1i3.17

Said, O., Rayung, M. N., Salam, S. N., & Ambotang, A. S. (2020). the Influence of Teacher Attitude, Teacher Knowledge, and Teacher Soft Skills With Competence of Discipline Management At Primary School in Sabah. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, *5*(35), 188–205. https://doi.org/10.35631/ijepc.5350017

Salleh, M. (2014). *Hubungan Antara KepimpinanTransformasional Dengan Prestasi Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri (SBKN): Amalan Perancangan Strategik Sebagai Pengantara*. Universiti Utara Malaysia.

Samson, D., & Terziovski, M. (1999). Relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, *17*(4),

393–409. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1

Samsonowa, T. (2004). *Human Resource Management*. McGraw-Hill.

Sanusi, R. M. (2020, October 24). 85 Peratus Kehadiran Murid Direkodkan. *Sinar Harian*. https://www.sinarharian.com.my/article/106724/BERITA/Nasional/85-peratus-kehadiran-murid-direkodkan

Saud, C. M., & Saad, Z. A. (2019). Teknik Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Keberkesanan Pelaksanaan Kokurikulum Di Sekolah. *Jurnal IPDA*, *26*(1), 36–47.

Savin, N. E., & White, K. J. (1977). The Durbin-Watson Test for Serial Correlation with Extreme Sample Sizes or Many Regressors. *Econometrica*, *45*(8), 1989–1996. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/1914122

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh Ed). John Wley & Sons Ltd. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084

Seman, A., Zain, S., Mohamad, B., & Abdullah, M. Y. (2012). Hubungan Kemahiran Mengurus Perancangan Strategik Dengan Komitmen Keorganisasian Dalam Kalangan Pengurus Kurikulum Sekolah Menengah Daerah Tuaran Sabah. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012*, 1–21.

Sherman, H., Rowley, D. J., & Armandi, B. R. (2007). Developing A Strategic Profile: The Pre-planning Phase Of Strategic Management. *Business Strategy Series*, *8*(3), 162–171. https://doi.org/10.1108/17515630710684150

Sidi, A. A., Hamzah, I. H., & Tamuri, A. H. (2021). Pendekatan Tasawuf Abu Talib Al-Makki Dalam Menangani Masalah Disiplin Remaja. *International Journal of Advanced Research in Islamic Studies and Education (ARISE)*, *1*(1), 1–14.

Sosiawani, I. (2017). *Strategic Planning and Medium Sized Enterprises Performance:*

Mediating Effect of Innovativeness in Implementing Strategies and Moderating Effect of Environmental Uncertainty in Aceh, Indonesia. Universiti Utara Malaysia.

Sosiawani, Ida, Ramli, A. Bin, Mustafa, B., Zein, R., & Yusoff, B. (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, *1*(2), 201–207.

Stein, H., & Wolhuter, C. (2010). Creating sustainable learning environments in schools by means of strategic planning:The Experience Of Engagement By Comparative Education Team At University. *South African Journal of Higher Education*, *24*(3), 56–70.

Sujoko, E. (2017). Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis SWOT Di Sekolah Menengah Pertama. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *4*(1), 83–96. https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i1.p83-96

Suklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis Of The Macedonian Context. *Economic and Business Review*, *14*(1), 63–93.

Sulistiyo, A. B. (2009). Antara Seni Berperang Ala Sun Tzu, Akuntansi Dan Sustainabilitas Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, *16*(110), 16–31.

Susilo, M. J. (2016). Strategi Menciptakan Budaya Sekolah Yang Kondusif Melalui Paradigma Sekolah-Sekolah Unggul Muhammadiyah. *Prosiding Symbion, Ogos*, 567–576.

Talib, O. (2013). *Asas Penulisan Tesis, Penyelidikan & Statistik*. Universiti Putra Malaysia. http://psasir.upm.edu.my/34140/

Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *54*(5/6), 370–384.

https://doi.org/10.1108/17410400510604539

Thannimalai, T., & Baloh, S. (2021). Cabaran Pdpr Bahasa Tamil Di Sekolah Luar Bandar. *Muallim Journal of Social Science and Humanities*, *5*(2), 183–190. https://doi.org/10.33306/mjssh/132

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. . (2015). *Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts And Cases* (20th ed.). McGraw-Hill Education.

Umar, A. A., Muhammad, N., & Hassan, I. (2020). Strategic Planning Process and Organizational Performance in Nigerian Public Sector: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(7), 367–382. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i7/7424

Walker, R. M., & George, B. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, *79*(6), 810–819. https://doi.org/10.1111/puar.13104

Wan Chik, Y. (2000). *Hubungan Perancangan Strategik Kualiti Dengan Prestasi Kerja Dalam Organisasi Pendidikan*. Universiti Utara Malaysia.

Wan Roslina, W. I. (2011). *Pemimpin Pertengahan Dengan Iklim Sekolah, Sikap Kerja Guru Dan Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah*. Universiti Utara Malaysia.

Wanjiku, H. k., Mwangi, J. k., & Mwangi, J. (2018). Analysis of Factors Influencing Strategic Plan Implementation in Public Level Four Hospitals in Nakuru County, Kenya. *Journal of Management*, *5*(3), 392–411.

Wijayanti, R., Soedijono, B., & Arief, M. R. (2019). Meningkatkan Keunggulan Bersaing Dengan Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Perguruan Tinggi ABC. *Jurnal Voice Of Informatics*, *8*(2), 1–10.

Wijetunge, D. S., & Pushpakumari, M. D. (2014). The Relationship Between Strategic Planning And Business Performance : An Empirical Study Of Manufacturing SMEs In Western Province In Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, *3*(1), 23–41. https://doi.org/10.4038/kjm.v3i1.7476

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward A Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, *43*(6), 1754–1788. https://doi.org/10.1177/0149206313478185

Wyk, C. van, & Moeng, B. G. (2014). The Design And Implementation Of A Strategic Plan In Primary Schools. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *13*(1), 137–144. https://doi.org/10.19030/iber.v13i1.8364

Yaakob, M. F. M., Musa, M. R., Habibi, A., & Othman, R. (2019). Strategic Management And Atrategic Planning In School: Is It Worth For Teachers? *Academy of Strategic Management Journal*, *18*(3), 1–6.

Yaakub, K. B. (2015). *Hubungan Antara Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dan Prestasi Staf Akademik Serta Dimoderasikan Oleh Faktor Motivasi Di Institusi Pengajian Tinggi Awam Malaysia*. Universiti Utara Malaysia.

Yahaya, A., Hashim, S., & Hamzah, M. (2012). Masalah Salah Laku Dalam Kalangan Pelajar Sekolah Rendah Dan Hubungannya Dengan Gaya Keibubapaan. *Jurnal Teknologi*, *58*, 91–103.

Yusof, H., Yunus, J., & Musa, K. (2015). *Kaedah Penyelidikan: Pengurusan Pendidikan*. Universiti Pendidikan sultan Idris.

Yusoff, H. M., & Azman, N. (2018). Pencapaian Akademik Murid Lelaki Dan Perempuan : Peranan Sokongan Pembelajaran Dan Keterlibatan Murid. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, *15*(2), 257–287.

Yusuf, A., & Saffu, K. (2005). Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. *Journal of Small Business Management*, *43*(4), 480–497. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00148.x

Zaaim, K., Mohd Nor, M. Y., & Surat, S. (2019). Tahap Kompetensi Guru (pdpc) SKPMg2 Dan Tahap Kemenjadian Durid. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, *2*(27), 51–62.

Zakaria, I., Yaman, M., Mohd Nor, M. Y., & Allias, B. S. (2021). Pengaruh Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Terhadap Kemenjadian Murid. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J)*, *4*(September), 96–111.

Zen, M. (2016). *Perancangan Strategik Dan Prestasi Organisasi: Kesan Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyederhana Dan Inovasi Pengurusan Sebagai Pembolehubah Perantara Di Sektor Awam*. Universiti Utara Malaysia.

Zhan, X. (2022, August 10). 13.8% Yang Tidak Bersijil. *Sin Chew Daily News*, 13. https://www.sinchew.com.my/20220810/4004207/

LAMPIRAN

Lampiran A: Soal Selidik

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

Hubungan antara Perancangan Strategik Sekolah dengan Pencapaian Murid Di Sekolah Menengah Negeri Sarawak

Salam sejahtera

Tuan/Puan yang dihormati,

Saya Ha How Ping, pelajar sarjana di Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak, sedang menjalankan kajian seperti tajuk yang dinyatakan. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara perancangan strategik dan pencapaian murid sekolah menengah di negeri Sarawak. Kajian ini memberi manfaat kepada pihak sekolah dalam pelaksanaan perancangan strategik yang berkesan bagi peningkatan pencapaian murid.

Tuan/puan dijemput untuk menjawab soal selidik ini kerana berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang pentadbiran. Semua maklumat yang diberikan adalah **RAHSIA** dan hanya digunakan untuk tujuan penyelidikan sahaja. Jawapan jujur, ikhlas dan tepat daripada tuan/puan teramat sangat diperlukan dan dihargai.

Kesudian tuan/puan meluangkan masa untuk kajian ini didahului dengan ucapan ribuan terima kasih. Sekiranya tuan/puan memerlukan sebarang maklumat lanjut, boleh menghubungi saya melalui alamat e-mel peonyha74@gmail.com atau nombor telefon 0128893031.

Sekian, terima kasih.

HA HOW PING,

Pelajar sarjana (No. Matrik: 20020098),

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,

Universiti Malaysia Sarawak.

BAHAGIAN A: Latar Belakang Pentadbir

Bulatkan jawapan yang bersesuaian.dengan diri anda.

Bil	Item	Pilihan Jawapan
1	Jantina:	a. Lelaki b. Perempuan
2	Pengalaman dalam pentadbiran:	a. Kurang dari 1 tahun b. 1-5 tahun c. 6-10 tahun d. Lebih dari 10 tahun
6-	Lokasi sekolah:	a. Bandar b. Luar Bandar
4	Kelulusan akademik:	a. Ijazah sarjana muda b. Sarjana c. Doktor falsafah
5	Pernahkah anda menghadiri latihan perancangan strategik:	a. Tidak pernah b. Pernah

BAHAGIAN B: Pencapaian Murid

Bahagian ini merupakan pencapaian murid di sekolah anda berdasarkan TIGA dimensi seperti berikut:

I: Pencapaian Akademik murid
II: Pencapaian Kokurikulum murid
III: Pencapaian Sahsiah murid

Sila bulatkan jawapan anda berpandukan skala yang diberikan.

Sangat lemah (SL)	**Lemah (L)**	**Sederhana (S)**	**Baik (B)**	**Cemerlang (C)**
0%-19.99%	20%-49.99%	50%-79.99%	80%-89.99%	90%-100%
1	2	3	4	5

I: Pencapaian Akademik Murid		**Skala Jawapan**				
		SL	**L**	**S**	**B**	**C**
1	Peratus kelulusan (Calon Layak Sijil) SPM tahun 2020.	1	2	3	4	5
II: Pencapaian Kokurikulum Murid		**Skala Jawapan**				
		SL	**L**	**S**	**B**	**C**
2	Peratus gred purata bagi Kelab/Persatuan tahun 2020	1	2	3	4	5
3	Peratus gred purata bagi Badan Beruniform tahun 2020	1	2	3	4	5
4	Peratus gred purata bagi Sukan/Permainan tahun 2020	1	2	3	4	5
III: Pencapaian Sahsiah murid		**Skala Jawapan**				
		SL	**L**	**S**	**B**	**C**
5	Peratus kehadiran murid ke sekolah tahun 2020	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C: PERANCANGAN STRATEGIK SEKOLAH

Bahagian ini bertujuan untuk mengukur proses perancangan strategik yang dilaksanakan di organisasi sekolah anda. Proses tersebut melibatkan TUJUH dimensi seperti berikut:

I: Pelaksanaan Pra Perancangan
II: Penentuan Hala Tuju Organisasi
III: Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran
IV: Penentuan Isu Strategik
V: Penggubalan Strategi
VI: Pelaksanaan Strategi
VII: Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan

Sila bulatkan jawapan anda berpandukan skala di bawah.

Sangat tidak setuju (STS)	**Tidak setuju (TS)**	**Kurang setuju (KS)**	**Setuju (S)**	**Sangat setuju (SS)**
1	2	3	4	5

No. item	**I: Pelaksanaan Pra Perancangan**	**Skala Jawapan**				
		STS	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
1	Sekolah saya memberi penekanan untuk mengadakan perbincangan awal sesama pentadbir lain sebelum memulakan perancangan strategik.	1	2	3	4	5
2	Tujuan perancangan strategik sekolah saya diterangkan dengan jelas sebelum merangkanya.	1	2	3	4	5
3	Semua guru sekolah saya diberikan latihan kemahiran perancangan strategik.	1	2	3	4	5
4	Jawatankuasa kerja perancangan strategik sekolah saya menepati fungsi unit masing-masing.	1	2	3	4	5
5	Jadual kerja perancangan strategik sekolah saya memenuhi proses PDCA (rancang, laksana, semak, tindakan).	1	2	3	4	5
6	Data sekolah saya adalah lengkap untuk kegunaan perancangan strategik.	1	2	3	4	5
No item	**II: Penentuan Hala Tuju Organisasi**	**Skala Jawapan**				
		STS	**TS**	**KS**	**S**	**SS**

7	Punca kuasa daripada pihak berkuasa diteliti secara mendalam semasa menentukan hala tuju sekolah saya.	1	2	3	4	5
8	Penentuan hala tuju sekolah saya adalah jelas untuk difahami oleh semua pihak berkepentingan.	1	2	3	4	5
9	Penentuan hala tuju sekolah saya adalah relevan dengan nilai sekolah.	1	2	3	4	5
10	Penentuan hala tuju sekolah saya dapat membangkitkan semangat perjuangan warga sekolah.	1	2	3	4	5
11	Penentuan hala tuju sekolah saya dapat menguatkan komitmen bekerja.	1	2	3	4	5
12	Hala tuju sekolah saya disebar luas kepada semua pihak berkepentingan.	1	2	3	4	5
No item	**III: Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran**	**Skala Jawapan**				
		STS	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
13	Organisasi sekolah saya mahir menggunakan alat analisis (seperti SWOT) dalam analisis persekitaran.	1	2	3	4	5
14	Kekuatan dalaman sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	1	2	3	4	5
15	Kelemahan dalaman sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	1	2	3	4	5
16	Peluang luaran sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	1	2	3	4	5
17	Ancaman luaran sekolah saya dianalisis secara menyeluruh dari pelbagai aspek.	1	2	3	4	5
No item	**IV: Penentuan Isu Strategik**	**Skala Jawapan**				
		STS	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
18	Penentuan isu strategik sekolah saya adalah berdasarkan analisis data yang menyeluruh.	1	2	3	4	5
19	Penentuan isu strategik menepati keutamaan keperluan sekolah saya.	1	2	3	4	5
20	Objektif strategik sekolah saya adalah spesifik.	1	2	3	4	5
21	Objektif strategik sekolah saya boleh diukur.	1	2	3	4	5
22	Objektif strategik sekolah saya boleh dicapai oleh warga sekolah.	1	2	3	4	5
23	Objektif strategik sekolah saya adalah realistik.	1	2	3	4	5
24	Objektif strategik sekolah saya mempunyai tempoh masa pencapaian yang jelas.	1	2	3	4	5

25	Penentuan petunjuk prestasi utama (KPI) strategi sekolah saya realistik dengan pencapaian warga sekolah.	1	2	3	4	5
No item	**V: Penggubalan Strategi**	**Skala Jawapan**				
		STS	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
26	Kadar penglibatan warga kerja peingkat bawahan dalam penggubalan strategi sekolah saya adalah optimum.	1	2	3	4	5
27	Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan taktikal yang jelas untuk pelaksanaan strategi.	1	2	3	4	5
28	Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan operasi yang jelas untuk prosedur kerja aktiviti strategi.	1	2	3	4	5
29	Sekolah saya menegaskan penggubalan pelan kontingensi untuk menghadapi perubahan di luar jangkaan.	1	2	3	4	5
No item	**VI: Pelaksanaan Strategi**	**Skala Jawapan**				
		STS	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
30	Pelaksanaan strategi sekolah saya difahami oleh semua pihak pelaksana.	1	2	3	4	5
31	Pelaksanaan strategi sekolah saya menepati perancangan dalam pelan strategik.	1	2	3	4	5
32	Kerja berpasukan adalah budaya kerja dalam pelaksanaan strategi sekolah saya.	1	2	3	4	5
33	Semua warga kerja sekolah saya komited dalam pelaksanaan strategi.	1	2	3	4	5
34	Sekolah saya mempunyai sumber yang mencukupi dalam pelaksanaan strategi.	1	2	3	4	5
35	Sekolah saya mengumpul maklum balas pelaksanaan strategi (seperti T*eacher Voice*/*Student* V*oice*) daripada pelbagai pihak berkepentingan.	1	2	3	4	5
No item	**VII: Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan**	**Skala Jawapan**				
		STS	**TS**	**KS**	**S**	**SS**
36	Sekolah saya menekankan penggunaan alat pemantauan untuk memantau pelaksanaan strategi (seperti OPPM-*One page project Management*).	1	2	3	4	5
37	Pemantauan pelaksanaan strategi sekolah saya dijalankan secara berterusan.	1	2	3	4	5
38	Penilaian strategi sekolah saya dijalankan secara berkala.	1	2	3	4	5

39	Tindakan susulan sentiasa diambil untuk penambahbaikan proses perancangan strategik sekolah saya.	1	2	3	4	5
40	PDCA (rancang, laksana, semak, tindakan) sentiasa diulangi untuk membantu sekolah saya meningkatkan pencapaian prestasi.	1	2	3	4	5

TERIMA KASIH

Lampiran B: Analisis Kebolehpercayaan bagi Kajian Rintis

Pemboleh Ubah Bersandar: Pencapaian Murid

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.717	.691	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	4.50	.572	30
B2	3.63	.615	30
B3	3.63	.669	30
B4	3.60	.675	30
B5	4.60	.563	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	15.47	4.051	.060	.098	.807
B2	16.33	2.644	.747	.854	.553
B3	16.33	2.368	.827	.951	.501
B4	16.37	2.378	.809	.931	.509
B5	15.37	4.033	.073	.039	.802

Pemboleh ubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

I Pelaksanaan Pra Perancangan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.789	.791	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1.1	4.73	.450	30
C1.2	4.53	.571	30
C1.3	4.17	.592	30
C1.4	4.30	.535	30
C1.5	4.43	.626	30
C1.6	4.23	.568	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1.1	21.67	4.368	.489	.615	.770
C1.2	21.87	3.844	.589	.656	.745
C1.3	22.23	3.978	.492	.472	.769
C1.4	22.10	3.748	.702	.516	.718
C1.5	21.97	3.620	.621	.619	.736
C1.6	22.17	4.282	.376	.210	.795

Pemboleh ubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

II Penentuan Hala Tuju Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.912	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C2.1	4.70	.466	30
C2.2	4.70	.535	30
C2.3	4.67	.547	30
C2.4	4.60	.563	30
C2.5	4.47	.571	30
C2.6	4.63	.556	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C2.1	23.07	5.926	.535	.322	.926
C2.2	23.07	5.030	.851	.775	.885
C2.3	23.10	4.990	.847	.779	.885
C2.4	23.17	5.040	.791	.696	.893
C2.5	23.30	5.114	.742	.607	.901
C2.6	23.13	5.085	.783	.659	.895

Pemboleh ubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

III Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.864	.864	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C3.1	4.33	.547	30
C3.2	4.40	.563	30
C3.3	4.13	.507	30
C3.4	4.37	.615	30
C3.5	4.23	.504	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C3.1	17.13	3.568	.490	.371	.882
C3.2	17.07	3.030	.781	.640	.810
C3.3	17.33	3.471	.608	.697	.854
C3.4	17.10	2.852	.794	.710	.806
C3.5	17.23	3.220	.777	.795	.815

Pemboleh ubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

IV Penentuan Isu Strategik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.918	.917	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C4.1	4.47	.507	30
C4.2	4.70	.466	30
C4.3	4.50	.509	30
C4.4	4.57	.568	30
C4.5	4.47	.571	30
C4.6	4.57	.568	30
C4.7	4.53	.571	30
C4.8	4.43	.568	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C4.1	31.77	9.978	.544	.620	.921
C4.2	31.53	10.051	.579	.529	.918
C4.3	31.73	9.306	.778	.646	.904
C4.4	31.67	8.989	.783	.695	.903
C4.5	31.77	8.944	.792	.747	.902
C4.6	31.67	8.851	.829	.754	.899
C4.7	31.70	9.045	.759	.750	.905
C4.8	31.80	9.062	.758	.768	.905

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

V Pengubalan Strategik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.790	.797	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C5.1	4.13	.681	30
C5.2	4.40	.621	30
C5.3	4.43	.568	30
C5.4	4.17	.531	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C5.1	13.00	2.207	.443	.206	.827
C5.2	12.73	1.926	.728	.616	.668
C5.3	12.70	2.079	.711	.614	.683
C5.4	12.97	2.378	.555	.337	.760

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

VI Pelaksanaan Strategi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.806	.814	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C6.1	4.43	.504	30
C6.2	4.43	.504	30
C6.3	4.70	.466	30
C6.4	4.43	.568	30
C6.5	3.77	.774	30
C6.6	4.03	.615	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C6.1	21.37	4.792	.507	.421	.788
C6.2	21.37	4.585	.615	.472	.767
C6.3	21.10	4.921	.497	.446	.791
C6.4	21.37	4.240	.685	.503	.748
C6.5	22.03	3.757	.603	.559	.775
C6.6	21.77	4.392	.541	.472	.781

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar: Perancangan Strategik

VII Pemantauan, Penilaian dan Penambahbaikan Berterusan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.826	.827	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C7.1	4.00	.830	30
C7.2	4.13	.681	30
C7.3	4.17	.592	30
C7.4	4.33	.547	30
C7.5	4.43	.568	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C7.1	17.07	3.375	.723	.748	.766
C7.2	16.93	3.857	.728	.773	.759
C7.3	16.90	4.162	.728	.583	.764
C7.4	16.73	4.754	.511	.357	.821
C7.5	16.63	4.792	.465	.300	.832

Lampiran C: Deskripsi Demografi Responden

Lokasi Sekolah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bandar	46	35.4	35.4	35.4
	Luar Bandar	84	64.6	64.6	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	97	74.6	74.6	74.6
	Perempuan	33	25.4	25.4	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Pengalaman Dalam Pentadbiran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang dari 1 tahun	5	3.8	3.8	3.8
	1-5 tahun	20	15.4	15.4	19.2
	6-10 tahun	28	21.5	21.5	40.8
	lebih dari 10 tahun	77	59.2	59.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Kelulusan Akademik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ijazah sarjana muda	80	61.5	61.5	61.5
	Sarjana	48	36.9	36.9	98.5
	Doktor falsafah	2	1.5	1.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Kehadiran Latihan Perancangan Strategik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak pernah	18	13.8	13.8	13.8
	Pernah	112	86.2	86.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Lampiran D: Deskripsi Pencapaian Murid Dan Perancangan Strategik

Analisis Pencapaian murid

	N	Mean	Std. Deviation
pencapaian Akademik	130	4.37	.672
pencapaian Kelab/Persatuan	130	3.78	.760
Pencapaian Badan Beruniform	130	3.70	.733
pencapaian Sukan/Permainan murid	130	3.70	.764
Pencapaian Sahsiah	130	4.63	.515
Pencapaian Keseluruhan	130	4.0354	.52796
Valid N (listwise)	130		

Analisis Item-item Perancangan strategik

	N	Mean	Std. Deviation
C1.1	130	4.63	.500
C1.2	130	4.42	.555
C1.3	130	3.85	.855
C1.4	130	4.26	.629
C1.5	130	4.30	.700
C1.6	130	4.28	.600
C2.1	130	4.45	.611
C2.2	130	4.52	.546
C2.3	130	4.58	.511
C2.4	130	4.42	.568
C2.5	130	4.47	.545
C2.6	130	4.48	.625
C3.1	130	4.08	.700
C3.2	130	4.35	.631
C3.3	130	4.19	.716
C3.4	130	4.22	.635
C3.5	130	4.18	.691
C4.1	130	4.35	.619
C4.2	130	4.43	.556
C4.3	130	4.45	.529
C4.4	130	4.45	.558
C4.5	130	4.31	.595
C4.6	130	4.44	.528

C4.7	130	4.53	.501
C4.8	130	4.43	.527
C5.1	130	3.94	.644
C5.2	130	4.36	.571
C5.3	130	4.37	.559
C5.4	130	4.22	.647
C6.1	130	4.31	.595
C6.2	130	4.35	.593
C6.3	130	4.53	.545
C6.4	130	4.28	.543
C6.5	130	3.92	.722
C6.6	130	4.01	.710
C7.1	130	3.99	.731
C7.2	130	4.17	.684
C7.3	130	4.08	.694
C7.4	130	4.27	.632
C7.5	130	4.32	.673
Valid N (listwise)	130		

Analisis Dimensi Perancangan stratgegik

	N	Mean	Std. Deviation
Pelaksanaan Pra Perancangan	130	4.2923	.49808
Penentuan hala Tuju Organisasi	130	4.4859	.45939
Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran	130	4.2031	.55684
Penentuan Isu Strategik	130	4.4221	.45836
Penggubalan Strategi	130	4.2212	.51304
Pelaksanaan Strategi	130	4.2321	.46842
pemantauan, Penilaian, Dan Penambahbaikan Berterusan	130	4.1677	.57536
Keseluruhan Perancangan Strategik	130	4.2892	.44843
Valid N (listwise)	130		

Lampiran E: Analisis korelasi antara Pemboleh Ubah

Analisis Korelasi antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid

		Perancangan Strategik	Pencapaian Murid
Perancangan Strategik	Pearson Correlation	1	.515**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	130	130
Pencapaian Murid	Pearson Correlation	.515**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	130	130

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analisis korelasi antara Sub Dimensi Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid

		Pelaksanaan Pra Perancangan	Penentuan Hala Tuju Organisasi	Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran	Penentuan Isu Strategik	Penggubalan Strategi	Pelaksanaan Strategi	Pemantauan, penilaian dan Penambahbaikan Berterusan	Pencapaian Murid
Pelaksanaan Pra Perancangan	Pearson Correlation	1	.804**	.684**	.703**	.782**	.801**	.777**	.550**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Penentuan Hala Tuju Organisasi	Pearson Correlation	.804**	1	.682**	.787**	.712**	.790**	.708**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Analisis Persekitaran Dalaman Dan Luaran	Pearson Correlation	.684**	.682**	1	.719**	.664**	.740**	.746**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

Penentuan Isu Strategik	Pearson Correlation	.703**	.787**	.719**	1	.762**	.811**	.795**	.381**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Penggubalan Strategi	Pearson Correlation	.782**	.712**	.664**	.762**	1	.833**	.757**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Pelaksanaan Strategi	Pearson Correlation	.801**	.790**	.740**	.811**	.833**	1	.853**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Pemantauan, penilaian dan Penambahbaikan Berterusan	Pearson Correlation	.777**	.708**	.746**	.795**	.757**	.853**	1	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130
Pencapaian Murid	Pearson Correlation	.550**	.534**	.410**	.381**	.419**	.500**	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran F: Analisis Regresi Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550[a]	.302	.297	.44267
2	.571[b]	.326	.316	.43679

a. Predictors: (Constant), pelaksanaan pra perancangan

b. Predictors: (Constant), pelaksanaan pra perancangan, penentuan hala tuju organisasi

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.875	1	10.875	55.494	.000[b]
	Residual	25.083	128	.196		
	Total	35.957	129			
2	Regression	11.727	2	5.864	30.734	.000[c]
	Residual	24.230	127	.191		
	Total	35.957	129			

a. Dependent Variable: pencapaian murid

b. Predictors: (Constant), pelaksanaan pra perancangan

c. Predictors: (Constant), pelaksanaan pra perancangan, penentuan hala tuju organisasi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.533	.338		4.535	.000
	X1	.583	.078	.550	7.449	.000
2	(Constant)	1.145	.381		3.009	.003
	X1	.362	.130	.342	2.790	.006
	X2	.298	.141	.259	2.114	.036

a. Dependent Variable: pencapaian murid

Lampiran G: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada KPM

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
ARAS 1-4, BLOK E8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA

TEL : 0388846591
FAKS : 0388846579

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3-eras(11603)
Tarikh : 24 Disember 2021

HA HOW PING
NO. KP : 740613135164

42, LOT 9498, LORONG 7B, JALAN HUP KEE
93250 KUCHING
SARAWAK

Tuan,

KELULUSAN BERSYARAT UNTUK MENJALANKAN KAJIAN :
PERHUBUNGAN ANTARA PERANCANGAN STRATEGIK DENGAN PENCAPAIAN MURID

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan dengan syarat :

" PENGUTIPAN DATA TERMASUK SECARA DALAM TALIAN (CONTOH: GOOGLE FORM) PERLU MENDAPATKAN KEBENARAN PENGARAH JPN DAN PERTIMBANGAN PENTADBIR SEKOLAH. "

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **15 Januari 2022** hingga **10 Julai 2022**

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD kepada Bahagian ini.Tuan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak diterbitkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

Ketua Penolong Pengarah Kanan
Sektor Penyelidikan dan Penilaian Dasar
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

salinan kepada:-

JABATAN PENDIDIKAN SARAWAK

* SURAT INI DIJANA OLEH KOMPUTER DAN TIADA TANDATANGAN DIPERLUKAN *

Lampiran H: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada JPN Sarawak

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak
Jalan Diplomatik Off Jalan Bako
Petra Jaya
93050 Kuching, Sarawak

Tel : 082-473473
Faks : 082-473478
Portal Rasmi : jpnsarawak.moe.gov.my
E-mel : jpn.sarawak@moe.gov.my

Ruj. Kami : JPNSW2.600-11/1/2 (12)
Tarikh : 6 Januari 2022

HA HOW PING

42, LOT 9498, LORONG 7B, JALAN HUP KEE
93250 KUCHING, SARAWAK

Tuan,

KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH, INSTITUT-INSTITUT PERGURUAN, JABATAN PENDIDIKAN DAN BAHAGIAN-BAHAGIAN BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Dengan hormatnya perkara di atas dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak **tiada halangan** untuk membenarkan tuan menjalankan kajian bertajuk :

"Perhubungan antara Perancangan Strategik dengan Pencapaian Murid" melibatkan sekolah-sekolah menengah di negeri Sarawak. Kelulusan ini tertakluk kepada pematuhan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan peraturan semasa Perintah Kawalan Pergerakan yang sedang berkuatkuasa.

3. Jabatan ingin mengingatkan bahawa sepanjang tempoh kajian tersebut, tuan adalah tertakluk kepada peraturan yang sedang berkuat kuasa dan menjalankan kajian seperti tajuk yang diluluskan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia bil. KPM.600-3/2/3-eras(11603) bertarikh 24 Disember 2021. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **15 Januari 2022 hingga 10 Julai 2022.**

4. Jabatan ini memohon agar sesalinan laporan akhir kajian dihantar ke Unit Perancangan, Kualiti dan Inovasi, Sektor Perancangan Dan Pengurusan PPD Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak untuk tujuan rekod dan rujukan.

Sekian, terima kasih.

"WAWASAN KEMAKMURAN BERSAMA 2030"

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

(**Dr. ABANG HUT BIN ~~ABANG ENGKEH~~**)
Timbalan Pengarah
Sektor Perancangan dan Pengurusan PPD
b.p. Pengarah Pendidikan
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak

GMCS/mto...

"MENJULANG PENDIDIKAN NEGERI SARAWAK"
"FLY KENYALANG FLY,FLY HIGH"

Lampiran I: Surat Permohonan daripada Fakulti untuk Menjalankan Kajian

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Faculty of Cognitive Sciences and Human Development

UNIMAS/NC-16.03/13-01 (25)

21 Disember 2021

KEPADA SESIAPA YANG BERKENAAN

Tuan/Puan

Permohonan Kebenaran untuk Menjalankan Kajian dan Pengumpulan Data Berkaitan Penyelidikan bagi Pelajar Siswazah UNIMAS

Dengan hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Adalah dimaklumkan bahawa pelajar yang tersebut di bawah merupakan pelajar Sarjana Sains, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia di Universiti Malaysia Sarawak yang perlu menjalankan penyelidikan sebagai syarat untuk bergraduat. Pihak fakulti dengan ini ingin memohon kebenaran pihak Tuan/Puan untuk membenarkan pelajar menjalankan kajian dan pengumpulan Data berkaitan penyelidikan di organisasi Tuan/Puan.

Maklumat lanjut pelajar dan tajuk kajian adalah seperti berikut :-

Nama Pelajar	:	Ha How Ping
No. Pelajar	:	20020098
No. Telefon	:	012 8893031
Tajuk Kajian	:	Perhubungan Antara Perancangan Strategik Dengan Pencapaian Murid
Nama Penyelia	:	Prof Madya Dr Abd Halim bin Busari
No HP/Emel	:	012 8824731/ bhalim@unimas.my
Senarai Nama Sekolah Dipilih	:	**Sila Rujuk Lampiran B**

Besarlah harapan kami kiranya pihak Tuan/Puan dapat memberikan kerjasama kepada pelajar ini untuk membolehkan pelajar mendapat maklumat yang diperlukan. Pihak Fakulti menjamin bahawa segala maklumat yang diperoleh hanya digunakan untuk tujuan akademik semata-mata dan dijamin akan kerahsiaannya.

Di atas kerjasama yang diberikan, kami dahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

Yang benar

zaiton

Profesor Madya Dr Zaiton Hassan
Penyelaras Program Siswazah
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak
Emel: hzaiton@unimas.my

MSC-Status

94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA | Tel + 60 82 581 578 | Fax + 60 82 581 579