



**PELAKSANAAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN  
TERHADAP PRESTASI SEKOLAH**



**SARJANA SAINS PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA**

**2021**



**Institut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan**



**Nor Hafiza binti Ahmad**

**Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia**

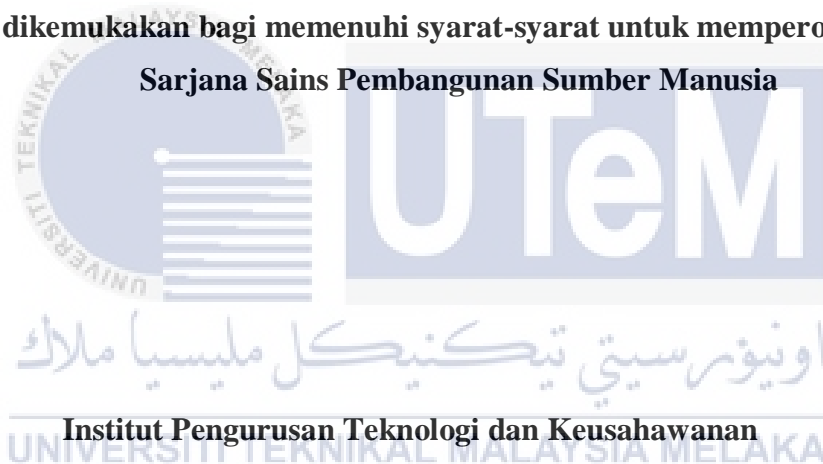
**2021**

**PELAKSANAAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP  
PRESTASI SEKOLAH**

**NOR HAFIZA BINTI AHMAD**

**Tesis yang dikemukakan bagi memenuhi syarat-syarat untuk memperolehi Ijazah**

**Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia**



**UNIVERSITI TEKNIKAL MALAYSIA MELAKA**

**2021**

## PENGAKUAN

Saya mengaku bahawa tesis ini yang bertajuk “Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Sekolah” adalah hasil penyelidikan saya sendiri kecuali yang disebut di dalam rujukan. Tesis ini belum pernah diterima untuk sebarang ijazah lain dan juga tidak pernah dihantar bagi pencalonan ijazah lain.

Tandatangan :

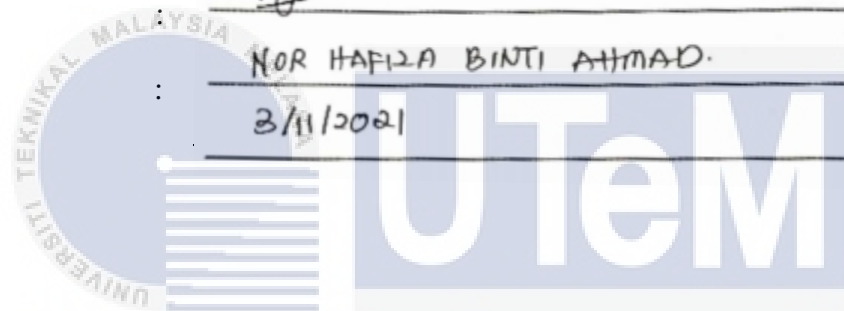


Nama

NOR HAFIZA BINTI AHMAD.

Tarikh :

3/11/2021

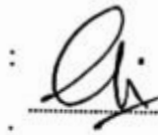


اونيورسيتي تيكنيكل مليسيا ملاك  
UNIVERSITI TEKNIKAL MALAYSIA MELAKA

## PENGESAHAN

Saya dengan ini mengaku bahawa saya telah membaca tesis ini dan berpandangan ianya mencukupi dari segi skop dan kualiti untuk penganugerahan Ijazah Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia.

Tandatangan

: 

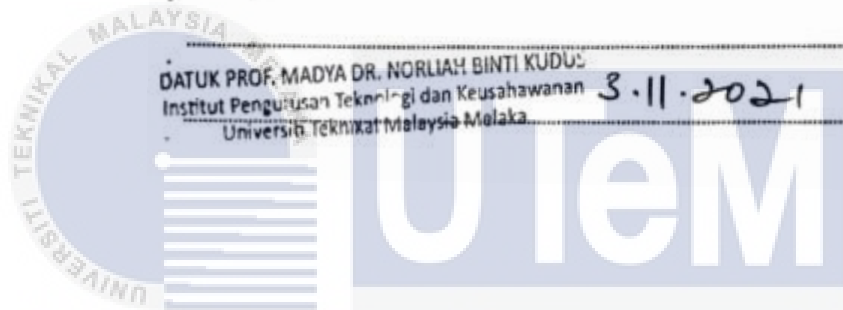
Nama Penyelia

:

Tarikh

DATUK PROF. MADYA DR. NORLIAH BINTI KUDU  
Institut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan  
Universiti Teknikal Malaysia Melaka

3.11.2021



اونيورسيتي تيكنيكل مليسيا ملاك

UNIVERSITI TEKNIKAL MALAYSIA MELAKA

## DEDIKASI

Untuk Ibu Bapa, suami dan anak-anak tercinta



## ABSTRAK

Tuntutan organisasi sekolah melaksanakan perubahan ke arah menjadi sebuah organisasi pembelajaran adalah untuk memastikan organisasi sekolah mampu melaksanakan gerak balas secara responsif, adaptif dan efisien terhadap asakan perubahan yang berlaku. Meskipun konsep organisasi pembelajaran telah dibangunkan lebih tiga dekad yang lalu, namun kajian empirik yang melibatkan organisasi sekolah masih kurang. Malah kajian yang meneliti hubungan antara pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah adalah amat terhad. Kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap tahap pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran, menentukan hubung kait antara aspek kepimpinan, sistem dan struktur kerja dan pembangunan dan prestasi staf dan mengenal pasti hubung kait antara pelaksanaan organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan tinjauan kuantitatif yang melibatkan 13 buah organisasi sekolah menengah yang terdapat di daerah Melaka Tengah, Melaka. Soal selidik yang diadaptasi daripada model *Learning Organisation Practices Profile* yang telah dibina oleh O'Brien telah diedarkan kepada 500 orang responden yang terdiri daripada sumber manusia yang berkhidmat di organisasi sekolah yang terpilih. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian (SPSS) 25.0. Hasilnya menunjukkan bahawa pelaksanaan kesemua 12 komponen yang terkandung dalam model *Learning Organisation Practices Profile* berada di tahap yang tinggi. Aspek organisasi pembelajaran yang mencatatkan nilai min yang tertinggi ialah aspek kepimpinan, diikuti oleh aspek sistem dan struktur kerja dan pembangunan dan prestasi staf. Analisis korelasi peringkat *Spearman* menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara ketiga-tiga aspek organisasi pembelajaran. Nilai Pekali Korelasi Peringkat *Spearman* yang dicatatkan bagi aspek kepimpinan dan sistem dan struktur kerja ialah .73, bagi aspek sistem dan struktur kerja dan pembangunan dan prestasi staf ialah .78 dan aspek pembangunan dan prestasi staf dan kepimpinan ialah .64. Ini menunjukkan bahawa pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran tidak akan berjaya tanpa sinergi yang utuh antara ketiga-tiga aspek organisasi pembelajaran. Analisis korelasi peringkat *Spearman* juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang lemah dan boleh diabaikan bagi aspek kepimpinan serta sistem dan struktur kerja dengan prestasi sekolah manakala aspek pembangunan dan prestasi staf pula mencatatkan hubungan yang rendah dengan prestasi sekolah. Nilai Pekali Korelasi Peringkat *Spearman* yang dicatatkan bagi aspek kepimpinan dan prestasi sekolah ialah .11, bagi aspek sistem dan struktur kerja dan prestasi sekolah ialah .18, bagi aspek pembangunan dan prestasi staf dengan prestasi sekolah ialah .21 dan bagi pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran dan prestasi sekolah ialah .17. Pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran mencatatkan hubungan yang lemah dengan prestasi sekolah. Ini menunjukkan bahawa pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran mempengaruhi prestasi sekolah namun terdapat faktor lain yang mempengaruhi prestasi sekolah. Dapat disimpulkan bahawa tahap pelaksanaan di organisasi sekolah yang dikaji berada di tahap yang tinggi dan amalan organisasi pembelajaran memberikan pengaruh yang positif terhadap prestasi sekolah. Kajian ini telah menyumbang kepada kajian empirikal yang meneliti hubungan pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah.

# **IMPLEMENTATION OF LEARNING ORGANIZATION ON SCHOOL PERFORMANCE**

## **ABSTRACT**

*The demand of school organizations to implement change towards becoming a learning organization is to ensure that school organizations are able to implement responsive, adaptive and efficient responses to the changes that occur. Although the concept of learning organization has been developed over the past three decades, empirical studies involving school organization are still lacking. In fact, studies that examine the relationship between the implementation of learning organization practices and school performance are very limited. This study was conducted to identify teachers' perceptions of the level of implementation of learning organization practices, determine the relationship between aspects of leadership, systems and work structure and staff development and performance and identify the relationship between the implementation of learning organizations and school performance. This study uses quantitative survey research methods involving 13 secondary school organizations in the district of Melaka Tengah, Melaka. Questionnaires adapted from the Learning Organization Practices Profile model developed by O'Brien (1994) were distributed. The data obtained were analyzed using software (SPSS) 25.0. The results show that the implementation of all 12 components contained in the Learning Organization Practices Profile model is at a high level. The learning organizational aspect that recorded the highest mean value was the leadership aspect, followed by the system and structure aspects of work and staff development and performance. Spearman's rank correlation coefficient analysis shows that there is a strong relationship between the three aspects of learning organization. The value of Spearman Level Correlation Coefficient recorded for the aspect of leadership and system and structure aspects of work is .73, for the aspect of system and structure aspects of work and staff development and performance is .78 and the aspect of staff development and performance and leadership is .64. This shows that the implementation of learning organization practices will not be successful without the full synergy between the three aspects of learning organization. Spearman's rank correlation coefficient correlation analysis also shows that there is a weak and negligible relationship between aspects of leadership and system and structure aspects of work with school performance while aspects of development and staff performance recorded a low relationship with school performance. The value of Spearman Level Correlation Coefficient recorded for the aspect of leadership and school performance is .11, for the aspect of system and structure aspects of work and school performance is .18, for the aspect of staff development and performance with school performance is .21 and for the implementation of learning organization practices and performance the school is .17. The implementation of learning organization practices recorded a weak relationship with school performance. This shows that the implementation of learning organization practices affects school performance but there are other factors that affect school performance. It can be concluded that the level of implementation in the school organization studied is at a high level and the practice of learning organization. This study has contributed to empirical studies that examine the relationship of the implementation of learning organization practices with school performance.*



## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah dan Maha Penyayang

Syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan limpah kurnia dan izinNya, serta salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad SAW, dapat saya menyiapkan Kajian Penyelidikan Sarjana ini dengan jayanya.

Setinggi-tinggi penghargaan ikhlas dan terima kasih saya yang tidak terhingga kepada penyelia utama saya Profesor Madya Datuk Dr. Norliah binti Kudus dan penyelia bersama Profesor Madya Dr. Sharifah Sakinah binti Syed Ahmad di atas bimbingan dan kepakaran mereka dalam memberi tunjuk ajar kepada saya sepanjang kajian penyelidikan ini berjalan. Banyak tunjuk ajar dan segala curahan ilmu dan bimbingan yang diberikan akan saya junjung selagi hayat dikandung badan. Segala jasa baik mereka yang terlibat dalam menjayakan kajian ini iaitu barisan pentadbir sekolah dan guru-guru yang terlibat sebagai responden kajian yang berfokus pada bulan Mac hingga Ogos 2020. Segala kerjasama yang diberikan saya dahului dengan ucapan terima kasih.

Jutaan terima kasih juga saya tujukan kepada semua pihak yang sentiasa menjadi tulang belakang saya iaitu suami, ibu bapa dan semua rakan serta individu yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu dan memberi dorongan untuk saya menyiapkan tesis kajian ini dengan jayanya. Budi baik mereka akan tetap terpahat diingatan.

## KANDUNGAN

## MUKA SURAT

<b>PENGAKUAN</b>	
<b>PENGESAHAN</b>	
<b>DEDIKASI</b>	
<b>ABSTRAK</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ii</b>
<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iii</b>
<b>KANDUNGAN</b>	<b>iv</b>
<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>vi</b>
<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>viii</b>
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>ix</b>
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	<b>x</b>
<b>SENARAI PENERBITAN</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Penyataan Masalah	7
1.4 Persoalan Kajian	14
1.5 Objektif Kajian	14
1.6 Hipotesis Kajian	14
1.7 Skop Kajian	15
1.8 Signifikasi Kajian	16
1.9 Definisi Operasional Kajian	18
1.9.1 Pelaksanaan	18
1.9.2 Organisasi Pembelajaran	19
1.9.3 Sumber Manusia	19
1.9.4 Prestasi Sekolah	19
1.10 Ringkasan	20
<b>BAB 2 TINJAUAN LITERATUR</b>	<b>21</b>
2.1 Pengenalan	21
2.2 Perubahan Organisasi dan Sumber Manusia	22
2.2.1 Pembelajaran dan Sumber Manusia	24
2.3 Organisasi Pembelajaran	30
2.3.1 Perkembangan Organisasi	31
2.3.2 Konsep dan Definisi Organisasi Pembelajaran	35
2.3.3 Ciri-ciri OP	39
2.4 Model-model OP	41
2.4.1 Perbandingan Empat Model OP	53
2.5 Pelaksanaan OP di Sekolah	55
2.5.1 Kajian Lepas Sekolah sebagai Sebuah OP	60
2.6 Kerangka Teoritik Kajian	65
2.7 Ringkasan	69

<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>70</b>
3.1	Pengenalan	70
3.2	Reka bentuk Kajian	71
3.3	Konteks Kajian	73
3.4	Populasi dan Persampelan	73
3.5	Instrumen Kajian	76
3.6	Kajian Rintis	77
3.7	Prosedur Persampelan Data	79
3.8	Analisis Data	80
3.9	Ringkasan	82
<b>BAB 4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>83</b>
4.1	Pengenalan	83
4.2	Latar Belakang Responden	83
4.3	Persepsi Sumber Manusia Terhadap Pelaksanaan Komponen Amalan OP	86
4.3.1	Aspek Kepimpinan	88
4.3.1.1	Komponen Visi dan Strategi	89
4.3.1.2	Komponen Amalan-amalan Eksekutif	92
4.3.1.3	Komponen Amalan-amalan Pengurusan	95
4.3.1.4	Komponen Iklim Organisasi	97
4.3.2	Aspek Sistem dan Struktur Kerja	100
4.3.2.1	Komponen Sistem dan Organisasi Kerja	101
4.3.2.2	Komponen Aliran Maklumat dan Informasi	103
4.3.2.3	Komponen Amalan-amalan Individu dan Kumpulan	106
4.3.2.4	Komponen Proses-proses Kerja	109
4.3.3	Aspek Pembangunan dan Prestasi Staf	111
4.3.3.1	Komponen Matlamat Prestasi dan Maklum Balas	112
4.3.3.2	Komponen Latihan dan Pendidikan	115
4.3.3.3	Komponen Ganjaran dan Pengiktirafan	118
4.3.3.4	Komponen Pembangunan Individu dan Kumpulan	120
4.3.4	Kedudukan Amalan OP	123
4.4	Korelasi antara Kepimpinan, Sistem dan Struktur Kerja, Dan Pembangunan Dan Prestasi Staf Dengan Prestasi Sekolah	125
4.5	Korelasi antara Tiga Aspek Organisasi Pembelajaran	127
4.6	Ringkasan	130
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN CADANGAN KAJIAN LANJUTAN</b>	<b>131</b>
5.1	Pengenalan	131
5.2	Kesimpulan Dapatan Kajian	132
5.2.1	Persepsi Sumber Manusia Tentang Tahap Pelaksanaan Amalan OP	132
5.2.2	Hubungan antara Tiga Aspek Amalan OP	157
5.2.3	Hubungan antara Tiga Aspek Amalan OP dan Prestasi Sekolah	158
5.3	Sumbangan Ilmu	163
5.4	Limitasi Kajian	167
5.5	Cadangan untuk Kajian Masa Hadapan	168
5.6	Kesimpulan	169
<b>RUJUKAN</b>		<b>170</b>
<b>LAMPIRAN</b>		<b>195</b>

## SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 1.1	Kategori Sekolah	20
Jadual 2.1	Perbandingan Ciri-ciri Organisasi Birokratik Tradisional dan Organisasi Pembelajaran	34
Jadual 2.2	Definisi Organisasi Pembelajaran	36
Jadual 2.3	Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran	39
Jadual 2.4	Tujuh Tindakan Imperatif Watkins dan Marsick (1999)	45
Jadual 2.5	Instrumen Kajian OP yang Digunakan dalam Kajian di Malaysia	64
Jadual 2.6	Instrumen Kajian OP yang Digunakan dalam Kajian di Luar Negara	65
Jadual 3.1	Bilangan Populasi Sumber Manusia di Sekolah Menengah Negeri Melaka	74
Jadual 3.2	Bilangan Populasi, Sampel Pemilihan dan Teknik Persampelan	75
Jadual 3.3	Bilangan Responden Mengikut Kategori Sekolah	76
Jadual 3.4	Bahagian Item dalam Soal Selidik	76
Jadual 3.5	Skor Darjah Persetujuan Jawapan	77
Jadual 3.6	Nilai Cronbach Alfa	78
Jadual 3.7	Julat Nilai Cronbach Alfa	78
Jadual 3.8	Pembahagian Kategori Sekolah Mengikut Purata GPS SPM 2017-2019	81
Jadual 3.9	Ringkasan Analisis Data	81
Jadual 4.1	Ciri-ciri Responden Kajian	84
Jadual 4.2	Skor Darjah Persetujuan Jawapan	86
Jadual 4.3	Interpretasi bagi Setiap Tahap Pelaksanaan Organisasi Pembelajaran	87
Jadual 4.4	Nilai Skor dan Tahap Pelaksanaan Keempat-empat Komponen Kepimpinan	88

Jadual 4.5	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Visi dan Strategi	90
Jadual 4.6	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Amalan-amalan Eksekutif	92
Jadual 4.7	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Amalan-amalan Pengurusan	95
Jadual 4.8	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Iklim Organisasi	97
Jadual 4.9	Nilai Skor dan Tahap Pelaksanaan Keempat-empat Komponen Sistem dan Struktur Kerja	100
Jadual 4.10	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Sistem dan Organisasi Kerja	101
Jadual 4.11	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Aliran Maklumat dan Informasi	104
Jadual 4.12	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Amalan Individu dan Kumpulan	107
Jadual 4.13	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Proses-proses Kerja	110
Jadual 4.14	Nilai Skor dan Tahap Pelaksanaan Keempat-empat Komponen Pembangunan dan Prestasi Staf	112
Jadual 4.15	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Matlamat Prestasi dan Maklum Balas	113
Jadual 4.16	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Latihan dan Pendidikan	115
Jadual 4.17	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Ganjaran dan Pengiktirafan	118
Jadual 4.18	Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berkaitan Pembangunan Individu dan Kumpulan	121
Jadual 4.19	Kedudukan Tahap Amalan Dua Belas Komponen Organisasi Pembelajaran	123
Jadual 4.20	Kedudukan Dua Belas (12) Komponen Organisasi Pembelajaran Mengikut Turutan	125
Jadual 4.21	Korelasi antara Ketiga-tiga Aspek Organisasi Pembelajaran	126
Jadual 4.22	Korelasi di Antara Aspek Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi Sekolah	128

## SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK	MUKASURAT
Rajah 2.1	Pembahagian Subtopik dalam Sorotan Kajian	21
Rajah 2.2	Proses Pembelajaran dalam Organisasi Agrys (1999)	28
Rajah 2.3	Model Organisasi Pembelajaran Watikns dan Marsick (1996)	44
Rajah 2.4	Model Organisasi Pembelajaran O'Brien (1994)	53
Rajah 2.5	Perbandingan Empat Model Organisasi Pembelajaran	55
Rajah 2.6	Kerangka Teoritikal Kajian	68
Rajah 3.1	Carta Alir Metodologi Kajian	71
Rajah 3.2	Reka Bentuk Kajian	71
Rajah 3.3	Kaedah Persampelan Kajian	74
Rajah 5.1	Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Aspek	132
Rajah 5.2	Proses Pembelajaran dalam Kalangan Sumber Manusia	146
Rajah 5.3	Aspek Amalan Organisasi Pembelajaran Mempengaruhi Prestasi Sekolah	162

## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
Lampiran A	Kajian Lepas Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran dalam Organisasi Sekolah di Malaysia	195
Lampiran B	Borang Soal Selidik	197
Lampiran C	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian dari Sistem ERAS	205
Lampiran D	Surat Memohon Menjalankan Kajian di Sekolah	206



## SENARAI SINGKATAN

OP	-	Organisasi Pembelajaran
PO	-	Pembelajaran Organisasi
PPPM	-	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
MEB	-	Malaysia Education Blueprint
LDP	-	Latihan dalam Perkhidmatan
SPM	-	Sijil Pelajaran Malaysia
GPS	-	Gred Purata Sekolah
P	-	Nilai signifikan
r	-	Koefisien korelasi
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
LOPP	-	<i>Learning Organisation Practices Profile</i>
APC	-	Anugerah Perkhidmatan Cemerlang
ICT	-	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
KBAR	-	Kemahiran Berfikir Aras Rendah
KBAT	-	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
BBM	-	Bahan Bantu Mengajar



## SENARAI PENERBITAN

Ahmad, N.H., Kudus, N., and Ahmad, S.S.S., 2020. Implementation of Learning Organization and School Performance: Issues and Consideration. *Solid State Technology*, 63(6), pp.2169–2179.

Ahmad, N.H., Kudus, N., and Ahmad, S.S.S., 2021. Level of Learning Organisation Practices in Two Primary Schools in the Central Melaka District, Melaka. *Social and Management Research Journal*, 18(1), pp.73–99.s

Ahmad, N.H., Kudus, N., Hassan, M.A., and Ahmad, S.S.S., 2021. Schools as a Learning Organization: From the Perspective of Teachers and Administrator. *Journal of Contemporary Social Science and Educational Studies*, 1(2).

Ahmad, N.H., Kudus, N., Ahmad, S.S.S., and Hassan, M.A., 2021. School as a Learning Organization: Assessing from a Different School Performance Category Perspective. *Int. J. Management in Education*. (In Press)

Ahmad, N.H., Kudus, N., and Amad, S.S.S., 2021. Pelaksanaan Amalan Organisasi Pembelajaran dalam Organisasi Sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 34(1).

Ahmad, N.H., Kudus, N., and Ahmad, S.S.S., 2021. Implementation of Learning Organization in School. *Sains Humanika*, 13 (3).

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Pengenalan

Seiring dengan transformasi dan perubahan yang berlaku lantaran proses globalisasi dan revolusi perindustrian, organisasi sekolah turut dituntut untuk melaksanakan perubahan dan transisi ke arah menjadi sebuah Organisasi Pembelajaran (OP) bagi mengupayakan organisasi sekolah melaksanakan tindak balas secara efektif, responsif dan berkesan terhadap cabaran perubahan persekitaran yang bersifat dinamik dan tidak statik. Namun, tahap pelaksanaan amalan OP dalam organisasi sekolah masih belum diketahui meskipun terdapat pelbagai manfaat seandainya organisasi sekolah melaksanakan transisi dan perubahan ke arah menjadi sebuah OP yang tulen. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji tahap pelaksanaan amalan OP dan hubung kaitnya dengan prestasi sekolah. Kajian ini mempunyai 3 objektif iaitu mengenal pasti persepsi sumber manusia terhadap tahap pelaksanaan OP di sekolah, menentukan hubung kait di antara aspek kepemimpinan, sistem dan struktur kerja dengan pembangunan dan prestasi staf dalam pelaksanaan OP di sekolah dan mengenal pasti hubung kait di antara pelaksanaan OP dengan prestasi sekolah.

Bab ini merupakan bab pengenalan yang terbahagi kepada lapan bahagian. Bahagian pertama menerangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, hipotesis kajian, skop kajian, signifikasi kajian dan definisi operasional kajian.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Bidang pendidikan di Malaysia sedang mengalami pelbagai transformasi dan perubahan yang antara lainnya beriltizam untuk memperkasakan sistem pendidikan di Malaysia. Pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) yang berlangsung dari tahun 2013 hingga 2025 menjadi landasan dan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk mencapai aspirasi pendidikan negara dan memartabatkan sistem pendidikan Malaysia setanding dengan negara maju di dunia. Transformasi pendidikan ini akan berlangsung selama 13 tahun dan merangkumi tiga gelombang utama.

Kesemua matlamat yang menjadi hala tuju KPM ini adalah bertujuan untuk memberikan keuntungan dan manfaat kepada semua pemegang taruh baik murid, guru, ibu bapa, masyarakat dan negara. Selari dengan transformasi dan perubahan dalam bidang pendidikan yang berlaku di negara kita yang didorong oleh proses globalisasi dan revolusi perindustrian 4.0, maka sekolah sebagai unit asas yang memainkan fungsi yang signifikan untuk memastikan keberhasilan murid bagi setiap ringgit yang dibelanjakan perlu berubah bagi mencari keseimbangan dalam menghadapi cabaran perubahan yang sangat pantas (Chin, 2014).

Dengan perubahan yang deras dan pesat ini, organisasi sekolah perlu mengorak langkah untuk mempraktikkan amalan terbaik dalam semua aspek bagi mengelakkan risiko menjadi tidak relevan dan kehilangan pengaruh (Savas, Dos, Dos dan Demir., 2013). Untuk mengupayakan sekolah bertindak balas secara efektif dan responsif dengan perubahan dan transformasi ini, organisasi sekolah perlulah segera berubah dan mengamalkan rutin baru ke arah menjadi Organisasi Pembelajaran (OP) demi memastikan kelangsungan dan kelestarian organisasi (Coppieters, 2005; Örtenblad, 2015; Abenga, 2018; Watkins dan Kim, 2018). Ini

kerana pelaksanaan amalan OP di sekolah mampu mengupayakan organisasi sekolah untuk mengetahui kaedah yang tepat untuk menguruskan perubahan, melakukan inovasi, menjadi lebih responsif, fleksibel dan terus maju seterusnya menjadikan organisasi sekolah sebagai sebuah pesaing yang unggul dalam lanskap pendidikan (Fedai, Gazi, dan Aksal, 2016; Shin, Picken, dan Dess, 2017).

Dalam menjayakan semua matlamat dan hala tuju yang diaspirasikan dalam PPPM, prestasi sekolah dilihat sebagai fokus utama yang perlu diberikan penekanan. Kecemerlangan dan lonjakan dalam prestasi sekolah bukanlah satu situasi yang bersifat semula jadi, tetapi merupakan hasil daripada komitmen dan kesatuan yang tinggi dalam tiga aspek yang menjadi tunjang dan asas dalam organisasi sekolah iaitu kepimpinan, sistem dan struktur kerja dan pembangunan dan prestasi staf yang menuntut sumber manusia utama yakni guru untuk memiliki tahap profesionalisme yang tinggi dalam memastikan pelaksanaan yang lebih berkesan dan bermakna (Chin, 2014).

Aspek pertama yang perlu diberikan penekanan ialah kepimpinan. Dalam aspek ini, pengetua memainkan peranan yang amat penting malah signifikan dalam memastikan kecemerlangan sekolah (Chin, 2014). Pengetua berperanan memandu sumber manusia di bawah selian mereka, menguruskan sistem sekolah dan melahirkan hasil pendidikan yang diidamkan (Ng, 2016). Organisasi sekolah memerlukan pemimpin yang berkesan untuk melaksanakan tugas pentadbiran bagi mengelakkan masalah yang bakal wujud impak daripada kepimpinan yang tidak berkesan. Pentadbir sekolah bukan sahaja bertanggungjawab untuk menyelia sumber manusia di bawahnya tetapi turut memainkan peranan yang penting dalam menentukan pencapaian murid (Harris, 2004; Leithwood dan Mascal, 2008; Gil, Rodrigo-Moya dan Morcillo-Bellido, 2018).

Walaupun bagaimanapun, amalan kepimpinan di sekolah menyaksikan kebanyakan pengetua yang berkhidmat di Malaysia lebih bersifat pengurus yang cenderung ke arah gaya pemusatan kuasa (Roslizam Hassan dan Jamilah Ahmad, 2019). Amalan budaya kerja di sekolah yang terlalu menekankan tugas, disiplin, prosedur yang tegas, peraturan kerja yang ketat serta kurang memberi ruang untuk sumber manusia berkeaktiviti dan menjalankan inovasi juga sering diamalkan dalam organisasi sekolah di Malaysia (Muhammad Faizal A. Ghani, Siraj and Kenyathulla, 2014). Malah, pelaksanaan tugas guru di sekolah lazimnya hanya berpandukan kepada prosedur yang terdapat pada buku panduan pengurusan dan takwim tahunan sekolah yang telah dirancang pada awal tahun (Muhammad Faizal A. Ghani et al., 2014).

Aspek kedua ialah sistem dan struktur kerja yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi sekolah. Untuk menghasilkan sistem dan struktur kerja yang lebih berkesan, sumber manusia yang terdiri daripada barisan pentadbir dan guru perlu menerapkan amalan pembelajaran sepanjang hayat dan melaksanakan proses pembelajaran di tempat kerja. Perbincangan secara langsung dengan rakan guru di sekolah memberi peluang pembelajaran yang tinggi kepada guru kerana kebiasaannya guru mampu belajar melalui pengalaman orang lain dengan mendengar atau memerhatikan secara pasif dan meminta nasihat atau membincangkan masalah yang dihadapi secara aktif (Lecat, 2019). Malah guru turut menghargai pendapat dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh rakan guru dan dikongsi sama ada semasa perbincangan atau melalui konteks amalan kerja (Collin, 2002; Lecat, 2019).

Aspek ketiga yang mempengaruhi prestasi sekolah ialah pembangunan dan prestasi staf. Sumber manusia yang berkhidmat di sekolah dituntut untuk memiliki profesionalisme yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan amanah yang diberikan. Profesionalisme

merujuk kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan untuk mengurus serta strategi penerapannya. Guru yang professional merupakan faktor penentu keberhasilan sistem pendidikan yang berkualiti. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogi, keperibadian, sosial dan professional. Guru yang memiliki profesionalisme yang tinggi adalah amat diperlukan dalam organisasi sekolah memandangkan peranan guru dalam proses pengembangan kurikulum, peningkatan prestasi sekolah dan keberkesanan pembelajaran murid adalah sangat signifikan dan tidak boleh disangkal lagi (Li dan Tu, 2018).

Transformasi dan perubahan yang berlaku dalam lanskap pendidikan sekolah menengah menjadi cabaran besar kepada guru (Mohd Hamzah, Yakop, Nordin, dan Rahman, 2011). Antara perubahan yang signifikan yang berlaku dalam lanskap pendidikan di peringkat sekolah menengah ialah penerapan dan pembangunan kemahiran abad ke-21 seperti berfikir kritis dan kreatif serta menggalakkan sahsiah murid yang terpuji dan seimbang, pengenalan Kurikulum Sains Sekolah Menengah (KSSM) dan pengenalan kepada Pentaksiran Berasaskan Bilik Darjah (PBD). Kesemua perubahan dan transformasi ini akan menambahkan beban kerja guru. Selain beban kerja yang semakin bertambah, guru yang berkhidmat di sekolah juga menghadapi tekanan untuk memastikan prestasi sekolah ditambah baik dari semasa ke semasa selaras dengan perubahan dalam lanskap persekitaran pendidikan (Habib Ismail dan Zaimah Ramli, 2012).

Dapatan kajian lepas jelas menunjukkan bahawa tahap komitmen guru masih berada di tahap yang sederhana (Mei, Teong, Shaari, dan Yusof, 2017). Malah, statistik dari Kementerian Pendidikan Malaysia sendiri menunjukkan bahawa guru-guru di Malaysia hanya berjaya menyampaikan 50% pengajarannya secara berkesan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Komitmen yang sederhana dalam kalangan guru akan menyumbang kepada kurangnya bilangan guru yang berkredibiliti, berdedikasi dan memiliki

tahap kompetensi yang tinggi yang akan sentiasa memiliki kesungguhan dan beriltizam untuk mencuba dan meneroka pelbagai alternatif dan kemungkinan yang baru yang mampu menghasilkan sistem pengajaran dan pembelajaran yang lebih berkesan. Justeru itu, satu inisiatif berkesan perlu segera di ambil untuk memastikan guru sentiasa berusaha meningkatkan pengetahuan professional yang dimiliki seterusnya meningkatkan profesionalisme diri (Prenger, Poortman dan Handelzalts, 2019).

Untuk organisasi sekolah berhadapan dengan cabaran dan transformasi yang berlaku dalam lanskap persekitaran, organisasi sekolah adalah disarankan untuk melaksanakan perubahan dan transisi ke arah menjadi sebuah OP. Dorongan untuk organisasi sekolah menjadi sebuah OP yang tulen timbul atas manfaat yang akan diperoleh organisasi sekolah seandainya berjaya melaksanakan amalan OP. Antara manfaat yang telah dibincangkan ialah, menerusi pelaksanaan amalan OP, sumber manusia yakni guru akan berupaya untuk melaksanakan inovasi yang mampu meningkatkan keberkesanan amalan pengajaran dan pembelajaran (Zhu, 2013). Selain itu, amalan OP dalam organisasi sekolah juga mampu memberikan pengaruh yang signifikan kepada tahap kepuasan kerja dan komitmen sumber manusia yang berkhidmat dalam organisasi (Lim, 2010). Malah, terdapat juga kajian yang menunjukkan bahawa pelaksanaan amalan OP dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan prestasi organisasi (Arma et al., 2016).

Selain itu, sekolah sebagai sebuah OP juga akan mendapat pelbagai manfaat yang boleh diperoleh menerusi proses pembelajaran secara berterusan yang berlaku dalam organisasi seperti menggalakkan inovasi yang akhirnya menghasilkan perubahan yang bersifat kekal (Vijayabanu, Renganathan dan Govindarajan, 2015), meningkatkan kecekapan organisasi (Vijayabanu et al., 2015), meningkatkan pengetahuan organisasi (Ghadermarzi et al., 2020) dan mengupayakan organisasi untuk memiliki aset paling berharga iaitu aset

pengetahuan (Shin, Picken dan Dess, 2017). Peningkatan pengetahuan dan kemahiran hasil daripada proses pembelajaran berterusan yang dilaksanakan pada peringkat individu dan kumpulan akan menyumbang kepada peningkatan pengetahuan organisasi secara keseluruhan. Sumber manusia di setiap peringkat yang sentiasa memiliki motivasi intrinsik dan ekstrensik yang tinggi untuk melaksanakan proses pembelajaran sama ada secara formal atau tidak formal bagi tujuan memperkasakan dan meningkatkan profesionalisme diri akan memberi nilai tambah yang tidak ternilai kepada organisasi sekolah dan menghasilkan organisasi sekolah yang memiliki prestasi yang cemerlang dan terbilang.

Proses pembelajaran yang berlaku dalam organisasi juga mampu meningkatkan prestasi adaptif organisasi (Singh, 2017), mengupayakan organisasi untuk menghadapi cabaran pada masa akan datang (Odor, 2018), membolehkan organisasi mengumpulkan, mengembangkan dan memindahkan maklumat secara efektif (Fedai, Gazi and Aksal, 2016), memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi (Norashikin et al., 2009; Hussein et al., 2016; Odor, 2018) serta membantu melonjakkan prestasi organisasi (Kalyar dan Rafi, 2013). Keupayaan organisasi sekolah dalam melaksanakan segala fungsi yang telah diamanahkan mampu dipertingkatkan apabila organisasi sekolah berjaya merubah amalan sedia ada ke arah menjadi sebuah organisasi pembelajaran. Tuntutan perubahan organisasi sekolah berubah menjadi sebuah organisasi pembelajaran adalah didorong oleh pelbagai manfaat yang akan diperolehi organisasi sekolah apabila berjaya berubah menjadi sebuah organisasi pembelajaran yang tulen.

### **1.3    Penyataan Masalah**

Sistem pendidikan di Malaysia sedang mengalami pelbagai perubahan dan transformasi selari dengan kemajuan yang bersifat rencam dalam bidang teknologi,