

**AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN  
DI UNIVERSITI UTARA MALAYSIA:  
DARI PERSPEKTIF KAKITANGAN**

**Kertas projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah  
sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh:**

**ISKANDAR BIN JASSA (81108)**

**Mei 2000**

**Iskandar b. Jassa, 2000**

**© Hakcipta Terpelihara**



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
*(I, the undersigned, certify that)*

ISKANDAR BIN JASSA

calon untuk Ijazah  
*(candidate for the degree of)* Sarjana Pentadbiran Perniagaan (MBA)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
*(has presented his/her project paper of the following title)*

AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI UNIVERSITI UTARA MALAYSIA:

DARI PERSPEKTIF KAKITANGAN.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
*(as it appears on the title page and front cover of project paper)*

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
*(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).*

Nama Penyelia  
*(Name of Supervisor):* Dr. Haji Mohamad Yazam bin Sharif

Tandatangan  
*(Signature)*

: 

Tarikh  
*(Date)*

: 13-5-2000

## **KEBENARAN MERUJUK KERTAS PROJEK**

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program Sarjana Pentadbiran Perniagaan. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia kertas projek atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN  
SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

## ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti ciri-ciri 'organisasi pembelajaran' (OP) yang diamalkan di Universiti Utara Malaysia (UUM). Kajian ini telah menggunakan instrumen soalselidik yang telah dicipta oleh Michael John O'Brien (1994) iaitu '*Learning Organization Practice Profile*' (LOPP). Kajian ini telah dibuat ke atas kakitangan akademik dan bukan akademik UUM. Sebanyak 111 (34.47%) daripada 322 daripada soalselidik yang diedarkan dan telah dianalisis menggunakan '*Statistical Package for Social Science*' (SPSS). Hasil kajian mendapati bahawa kesemua 12 ciri yang digariskan oleh O'Brien iaitu: '*visi dan strategi*', '*amalan eksekutif*', '*amalan pengurus*', '*suasana kerja*', '*struktur kerja dan organisasi*', '*pengaliran maklumat*', '*amalan individu dan kumpulan*', '*proses kerja*', '*matlamat dan maklumbalas*', '*latihan dan pendidikan*', '*ganjaran dan penghargaan*', '*pembangunan individu dan kumpulan*' terdapat dalam amalan UUM pada tahap perkembangan yang baik sesuai dengan persekitarannya. Bagaimanapun beberapa ciri seperti '*amalan eksekutif*', '*amalan pengurus*', '*proses kerja*' dan '*ganjaran dan penghargaan*' yang hanya mendapat skor purata kurang daripada 4.5, memerlukan perhatian yang lebih daripada pihak pengurusan UUM. Umumnya, keputusan kajian mendapati bahawa UUM telah berusaha ke arah menyiapkan landasan bagi menjadikan dirinya sebuah organisasi pembelajaran.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and examine the characteristics of a 'Learning Organization' (LO) practised in Universiti Utara Malaysia (UUM). The study used a questionnaire called 'Learning Organization Practice Profile' (LOPP) which was developed by Michael John O'Brien (1994). A total of 322 sets of questionnaire was distributed to the UUM's staff comprising both the academic and non-academic staff out of which 111 (34.47%) were returned, fully completed. They were then processed and analysed using the '*Statistical Package for Social Science*' (SPSS). The results of this study indicated that all of the 12 characteristics used by O'Brien namely 'vision and strategy', 'executive practice', 'management practices', 'organizational climate', 'work structure and organization', 'information flow', 'individual and group practices', 'work process', 'goals and feedback', 'training and education', 'reward and recognition', and 'individual and group development' were practiced at an acceptable level suited to its environment. However, several characteristics such as '*executive practices*', '*manager practices*', '*work process*' and '*reward and recognition*' which had obtained only a mean score of less than 4.5 each needed further attention by UUM's top management. Overall, the study found that UUM had prepared a strong foundation towards making itself a 'learning organization'.

## **PENGHARGAAN**

Bismillahir-Rahmanir-Rahim. Puji-pujian hanya untuk Allah S.W.T kerana dengan Inayah-Nya saya telah dapat menyiapkan Kertas Projek ini dengan sempurna. Di sini saya mengambil peluang untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan rasa terima kasih kepada mereka yang berkenaan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih ditujukan kepada penyelia saya Dr. Haji Mohmad Yazam bin Sharif yang telah memberi pandangan dan tunjuk ajar sehingga terhasilnya Kertas Projek ini.

Terima kasih juga kepada para kakitangan Universiti Utara Malaysia yang sudi meluangkan masa untuk menjadi responden kepada kajian ini. Sesungguhnya tanpa bantuan daripada mereka kajian ini tidak mungkin dapat disiapkan sebaik mungkin.

Seterusnya ucapan terima kasih kepada rakan-rakan yang banyak memberi dorongan dan kata-kata nasihat dan doa sepanjang saya menjalankan kajian ini terutamanya En. Musharwani Mustaffa yang banyak membantu untuk analisa data menggunakan SPSS dan sebagai rakan berbincang.

Setinggi penghargaan kepada seluruh ahli keluarga saya terutamanya kedua ibu bapa saya yang sentiasa memberi peluang, dorongan dan iringan doa dengan sepenuh hati untuk melihat anaknya berjaya.

Semoga pengorbanan kalian diberkati Allah S.W.T. Amin

**ISKANDAR BIN JASSA (81108)  
PETI SURAT 60729  
91116 LAHAD DATU  
SABAH**

## JADUAL KANDUNGAN

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>PENGAKUAN</b>  |                |
| <b>KEBENARAN MERUJUK</b>  | i              |
| <b>ABSTRAK</b>  | ii             |
| <b>ABSTRACT</b>   | iii            |
| <b>PENGHARGAAN</b>  | iv             |
| <b>JADUAL KANDUNGAN</b>   | v              |
| <b>SENARAI JADUAL</b>   | vii            |
| <b>SENARAI RAJAH</b>  | viii           |
| <b>SENARAI SINGKATAN</b>  | ix             |
| <br>  |                |
| <b>BAB 1            PENGENALAN</b>                              |                |
| <br>  |                |
| <b>1.1 Pengenalan</b>   | 1              |
| <b>1.2 Latar belakang Organisasi Yang Dikaji</b>                | 1              |
| <b>1.3 Pernyataan Masalah</b>                                   | 2              |
| <b>1.4 Definisi Istilah</b>                                     | 4              |
| <b>1.5 Objektif Kajian</b>                                      | 9              |
| <b>1.6 Kepentingan Kajian</b>                                   | 10             |
| <b>1.7 Batasan Kajian</b>                                       | 11             |
| <b>1.8 Pelan Penulisan Bab</b>                                  | 13             |
| <br>  |                |
| <b>BAB 2            ULASAN KARYA</b>                            |                |
| <br>  |                |
| <b>2.1 Pengenalan</b>   | 14             |
| <b>2.2 Kajian Asas Mengenai ‘Organisasi Pembelajaran’</b>       | 14             |
| <b>2.3 Isu-isu Dalam Organisasi Pembelajaran</b>                | 16             |
| <b>2.3.1 Pembelajaran</b>                                       | 17             |
| <b>2.3.2 Budaya</b>   | 20             |
| <b>2.3.3 Kepimpinan</b>   | 21             |
| <b>2.3.4 Sistem Dan Struktur Kerja</b>                          | 24             |
| <b>2.3.5 Pembangunan Dan Prestasi</b>                           | 25             |
| <b>2.3.6 Kekangan</b>   | 27             |
| <b>2.4 Langkah Awal Penubuhan Organisasi Pembelajaran</b>       | 28             |
| <b>2.5 Konsep yang berkaitan dengan Organisasi Pembelajaran</b> | 31             |
| <b>2.6 Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran</b>                    | 33             |
| <b>2.7 Langkah Menjadi Organisasi Pembelajaran</b>              | 34             |
| <b>2.8 Kajian-kajian Lain</b>                                   | 38             |
| <b>2.8.1 Di Malaysia</b>  | 38             |
| <b>2.8.2 Di Barat</b>   | 38             |
| <b>2.9 Rumusan</b>  | 41             |

|                    |   |           |
|--------------------|---|-----------|
| <b>BAB 3</b>       | <b>KERANGKA KAJIAN</b>                                    |           |
| 3.1                | Pengenalan  | 42        |
| 3.2                | Kerangka Kajian   | 42        |
| 3.2.1              | Model ‘The Fifth Discipline’                              | 43        |
| 3.2.2              | Profil ‘ Learning Organization Practice’ ( Model O’Brien) | 44        |
| 3.2.3              | Model ‘The Learning Company’                              | 45        |
| 3.2.4              | Model ‘Team Learning’                                     | 47        |
| 3.3                | Model Kajian Ini  | 48        |
| 3.4                | Rumusan   | 50        |
| <br>               |   |           |
| <b>BAB 4</b>       | <b>KAEDAH KAJIAN</b>                                      |           |
| 4.1                | Pengenalan  | 51        |
| 4.2                | Sampel Kajian   | 51        |
| 4.3                | Instrumen/Alat Kajian                                     | 51        |
| 4.4                | Kandungan Alat Kajian                                     | 52        |
| 4.5                | Teknik Pensampelan  | 53        |
| 4.6                | Prosedur Kajian   | 53        |
| 4.7                | Rumusan   | 54        |
| <br>               |   |           |
| <b>BAB 5</b>       | <b>ANALISIS DATA</b>                                      |           |
| 5.1                | Pengenalan  | 55        |
| 5.2                | Maklumat Responden  | 55        |
| 5.3                | Analisis Kebolehpercayaan                                 | 59        |
| 5.4                | Ukuran Kajian   | 60        |
| 5.5                | Hasil Kajian  | 61        |
| 5.5.1              | Kepimpinan  | 63        |
| 5.5.2              | Sistem & Struktur Kerja                                   | 65        |
| 5.5.3              | Prestasi & Pembangunan                                    | 68        |
| 5.6                | Rumusan   | 70        |
| <br>               |   |           |
| <b>BAB 6</b>       | <b>KESIMPULAN</b>   |           |
| 6.1                | Pengenalan  | 71        |
| 6.2                | Perbincangan  | 71        |
| 6.3                | Cadangan Perlaksanaan                                     | 74        |
| 6.4                | Cadangan Kajian Lanjutan                                  | 76        |
| <br>               |   |           |
| <b>BIBLIOGRAFI</b> |   | <b>78</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>    |   |           |

## SENARAI JADUAL

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Jadual 2.1:  | Perbandingan TQM dengan OP  | 32 |
| Jadual 4.1:  | Pemberian markah bagi kenyataan yang ditanya                                    | 53 |
| Jadual 5.1:  | Maklumbalas responden terhadap soalselidik                                      | 56 |
| Jadual 5.2:  | Maklumat demografi responden  | 57 |
| Jadual 5.3:  | Analisis kebolehpercayaan kajian  | 59 |
| Jadual 5.4:  | Perkembangan Amalan OP berdasarkan kepada min.                                  | 60 |
| Jadual 5.5:  | Amalan OP mengikut sistem kecil berdasarkan kepada purata                       | 61 |
| Jadual 5.6 : | Amalan OP mengikut kategori (Kepimpinan) berdasarkan kepada purata              | 63 |
| Jadual 5.7 : | Amalan OP mengikut Kategori (Sistem & Struktur Kerja) berdasarkan kepada purata | 65 |
| Jadual 5.8 : | Amalan OP mengikut kategori (Prestasi & Pembangunan) berdasarkan kepada purata  | 68 |

## SENARAI RAJAH

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Rajah 2.1 : | 10 langkah untuk menjadi OP                    | 35 |
| Rajah 2.2 : | Langkah awal menjadi Organisasi Pembelajaran , | 37 |
| Rajah 3.1:  | The Fifth Discipline                           | 44 |
| Rajah 3.2:  | Sebelas Sifat Oganisasi Pembelajaran           | 46 |
| Rajah 3.3:  | The Team Learning Model                        | 47 |
| Rajah 3.4:  | Hubungan Faktor penentu kepada sebuah OP       | 49 |

## SENARAI SINGKATAN

|       |   |
|-------|---|
| AFTA  | Asean Free Trade Area                         |
| AL    | Adaptive Learning                             |
| ASTD  | American Society for Training and Development |
| DLL   | Double-loop learning                          |
| DV    | Dependent Variable                            |
| EU    | European Union                                |
| GL    | Generative Learning                           |
| IPP   | Institut Pembangunan Penyelidikan,            |
| IPQ   | Institut Pengurusan Kualiti                   |
| IPTA  | Istitusi Pengajian Tinggi Awam                |
| IPU   | Institut Pembangunan Usahawan                 |
| IV    | Independent Variable                          |
| LC    | Learning Company                              |
| LO    | Learning Organization                         |
| LOPP  | Learning Organization Practice Profile        |
| MBA   | Master of Business Administration             |
| MDC   | Multimedia Development Corporation            |
| MIT   | Massachusetts Institute of Technology         |
| MSC   | Multimedia Super Coridor                      |
| NAFTA | North American Free Trade Area                |
| OB    | Organizational Behaviour                      |
| OP    | Organisasi Pembelajaran                       |
| PACE  | Pusat Pendidikan Profesional dan Lanjutan     |
| PhD   | Doctorate Philosophy                          |
| PIP   | Pusat Inovasi Pendidikan                      |
| SLL   | Single Loop Learning                          |
| SOL   | The Society for Learning Organization         |
| SPM   | Sijil Pelajaran Malaysia                      |
| SPSS  | Statistical Packages for the Social Sciences  |
| SRP   | Sijil Rendah Pelajaran                        |
| STPM  | Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia               |
| TML   | Team Learning Model                           |
| TQM   | Total Quality Management                      |
| US    | United States of America                      |
| UTM   | Universiti Teknologi Malaysia                 |
| UUM   | Unviversiti Utara Malaysia                    |
| WCO   | World Class Organization                      |

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 PENGENALAN**

Bab ini akan menggariskan latar belakang organisasi di mana kajian dibuat. Bab ini juga akan memperkenalkan konsep 'organisasi pembelajaran', objektif kajian, permasalahan yang dihadapi dan batasan yang terpaksa ditempuh semasa menjalankan kajian ini.

### **1.2 LATAR BELAKANG ORGANISASI YANG DIKAJI**

Fokus kajian ini ialah di Universiti Utara Malaysia (UUM), iaitu sebuah institusi pengajian awam (IPTA) yang terletak di pekan Sintok, Kedah Darulaman. UUM adalah unik berbanding lain-lain universiti yang terdapat di Malaysia kerana ia merupakan satu-satunya universiti spesialis bidang pengurusan dan yang pertama di rantau Asia Tenggara. Ia bermula dengan kampus sementara di Bandar Darulaman Jitra pada tahun 1984 dan kemudian berpindah ke kampus tetapnya di Sintok, UUM pada akhir 1990. Semenjak itu UUM telah melalui banyak perubahan baik dari segi kemajuan fizikal mahupun dari segi pengurusan pelajar dan pentadbiran akademiknya.

Kini UUM telah mendapat banyak pengiktirafan daripada pelbagai pihak di atas khidmat dan sumbangannya terhadap masyarakat serta pencapaiannya. Contohnya Perpustakaan UUM telah memperolehi perakuan sijil ISO 9002 pada bulan Jun 1999 dan UUM adalah IPTA pertama yang diberi status 'MSC' oleh Perbadanan Koridorraya Multimedia (MDC) pada tahun 1999. Selain itu UUM juga telah cuba meningkatkan keupayaannya memberi sumbangan kepada masyarakat dengan menubuhkan pelbagai institusi sokongan seperti Institut Pembangunan Usahawan (IPU), Institut Pengurusan Kualiti (IPQ), Pusat Penyelidikan dan Perundingan (PPP), Pusat Inovasi Pendidikan (PIP) dan Pusat Pendidikan Profesional dan Lanjutan (PACE). Ini semua menjadi petanda bahawa universiti ini mempunyai matlamat besar yang dikejarinya. Mengikut Naib Canselor UUM, Dato' Prof. Ir. Mohd Noor Salleh (1999), UUM bercita-cita menjadi sebuah universiti yang terulung, terunggul dan bertaraf dunia suatu hari nanti. Langkah-langkah yang diambil sekarang adalah untuk memantapkan prasarana serta tenaga manusia UUM ke arah cita-cita tersebut.

### **1.3 PERNYATAAN MASALAH**

Tetapi dengan usaha yang telah dijalankan, sejauhmanakah UUM telah bersedia untuk menjadi sebuah organisasi yang bertaraf dunia? Apakah kayu pengukur yang dapat memastikan bahawa keadaan ini benar? Sesebuah organisasi yang bertaraf dunia mestilah disokong oleh sesuatu piawai yang diiktiraf oleh masyarakat antarabangsa seperti penerimaan sijil ISO 9000. Mengikut Grates(1998),

*‘ Besides being the premier organization in their industries, world-class companies have talented people, the latest technology, the best products and services, consistent high quality, a high stock price, and a truckload of accolades and awards acknowledging their greatness’.*

Di sinilah pentingnya konsep ‘organisasi pembelajaran’ diterapkan kepada badan-badan yang berminat mencapai taraf dunia. Organisasi yang ingin terus wujud (survive) dan mampu bersaing dalam dunia global serta penuh dengan persaingan sengit mestilah cuba mengamalkan konsep ini. Pada asasnya konsep ‘organisasi pembelajaran’ mempamerkan ciri-ciri bahawa sesebuah organisasi itu mempunyai budaya dan persekitaran untuk terus belajar daripada pengalaman sendiri dan juga pengalaman institusi lain.

Dalam usaha sesebuah organisasi menjadikan dirinya ‘organisasi pembelajaran’, aspek yang diberi penekanan utama ialah sumber manusia. ‘Sumber manusia’ adalah asas untuk UUM mencapai ‘taraf dunia’ dan bukannya teknik seperti ISO 9000 atau TQM. Kakitangan sama ada di peringkat atasan, pertengahan ataupun bawahan adalah merupakan aset terpenting sesebuah organisasi. Untuk menjadikan sesebuah organisasi itu bergerak ke arah menjadi ‘organisasi pembelajaran’ maka langkah awal yang mesti di ambil ialah memastikan berlakunya pembelajaran di kalangan kakitangan atau individu dalam organisasi itu terlebih dahulu. Selepas itu barulah organisasi tersebut akan dapat mewujudkan ‘budaya belajar’ peringkat korporat. Umumnya kejayaan sesebuah organisasi itu mencapai matlamatnya lebih banyak ditentukan oleh keberkesanan organisasi itu mengendalikan faktor sumber manusianya berbanding dengan faktor-faktor lain. Faktor ini penting untuk

menentukan tahap kesediaan sesebuah organisasi itu menjadi sebuah 'organisasi pembelajaran'.

#### **1.4 DEFINISI ISTILAH 'ORGANISASI PEMBELAJARAN'**

Kita telah mendapat gambaran awal mengenai 'learning organization' (LO) atau 'organisasi pembelajaran' (OP). Tapi apakah 'organisasi pembelajaran'? Sebenarnya ianya adalah merupakan konsep yang telah lama diperkatakan tetapi masih dianggap baru dalam bidang pengurusan berbanding dengan konsep pengurusan yang lain seperti pemasaran dan TQM. Menurut Garratt (1995), kajian telah banyak dijalankan, kebanyakannya di Eropah pada pertengahan abad ke-20 yang mempunyai kaitan dengan OP. Walaupun ianya bukanlah sesuatu yang baru tetapi istilah OP baru mendapat tempat dalam karya pengurusan Barat pada awal tahun 90-an. Ada penulis menggunakan istilah 'Learning Company' (LC) dan ada menggunakan 'Learning Organization'(LO). Dalam melihat 'LC' atau 'LO', kita boleh membahagikannya kepada dua suku kata iaitu 'pembelajaran' (learning) dan 'organisasi'.

'Pembelajaran' boleh ditafsir dengan berbagai cara mengikut latar belakang penulis (Hall, 1959; Swieringa dan Wierdsma, 1992). Contohnya, di dalam buku 'The Silent Language' karangan Hall (1959), beliau membahagikan pembelajaran kepada tiga iaitu, pembelajaran tidak formal, formal dan teknikal. Istilah 'organisasi' juga mempunyai berbagai tafsiran. Contohnya, menurut Robbin (1998) sesebuah organisasi itu merupakan suatu unit sosial yang diselaraskan secara sedar dan

mengandungi dua atau lebih orang sebagai ahli; segi relatifnya ia berfungsi secara berterusan untuk mencapai sesuatu matlamat atau satu set matlamat-matlamat yang sama.

Satu paradox sebenarnya timbul apabila kedua-dua istilah iaitu 'pembelajaran' dan 'organisasi' digabungkan menjadi 'organisasi pembelajaran'. Mengikut Weick dan Westley (1996) sesebuah entiti perlu diselaraskan untuk membolehkan entiti berkenaan mencapai matlamatnya. Untuk itu sesebuah organisasi perlu mengekalkan status quonya. Manakala dalam pembelajaran, sesebuah entiti itu sama ada individu, kumpulan atau organisasi perlu mengubah cara kelakuan semasa mereka kepada cara kelakuan yang baru untuk dianggap sebagai telah belajar. Bagaimanapun umumnya ramai para pakar pengurusan dan organisasi berpendapat bahawa sesebuah organisasi (terutama organisasi perniagaan) itu perlu menyeimbangkan keperluan penyelarasan dengan keperluan pembelajarannya agar ia dapat terus hidup dalam arus persaingan yang kian mencabar.

Terdapat banyak definisi yang telah di utarakan oleh ramai penulis yang telah membuat kajian mengenai OP. Pelbagai tafsiran diberikan mengenainya tetapi hampir semuanya adalah didasarkan kepada konsep yang dikemukakan oleh pelopor 'organisasi pembelajaran' (OP) iaitu Peter Senge. Menurut Senge (1990), OP adalah sebuah organisasi yang mampu meningkatkan kapasiti untuk membina masa depannya secara berterusan.

Pada Murphy dan Blanter (1997), OP ialah sebuah organisasi yang mempunyai kemampuan untuk mengadaptasi, melakukan perubahan, membangun dan bertindak balas dengan kehendak, harapan dan aspirasi mereka di dalam dan di luar organisasi. Huber (1991) pula menyatakan bahawa OP iaitu mempunyai empat ciri iaitu keupayaan memperolehi pengetahuan, menyebarkan maklumat, menafsirkan maklumat dan mempunyai memori atau ingatan untuk menyimpan ilmu.

Pada Garvin (1993) pula, OP ialah *'an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights'* atau sesebuah organisasi yang mempunyai kemahiran mencipta, memperolehi dan memindah ilmu pengetahuan serta mempunyai kemahiran mengubahsuai kelakuannya untuk mencerminkan ilmu dan pengalaman barunya.

Weick (1991) mendefinisikan OP sebagai organisasi yang mempunyai falsafah dari akar umbi untuk pengharapan, tindak dan maklum balas kepada perubahan yang kompleks dan luar jangka sementara McGill et al. (1992) pula menyatakan OP sebagai *'a company that can respond to new information by altering the very 'programming' by which information is processed and evaluated'* atau sesuatu syarikat yang dapat bertindakbalas terhadap suatu maklumat baru dengan mengubah kaedah maklumat itu diproses dan dinilai (Malhotra, 1996).

Simon (1999) pula mendefinisikan OP sebagai satu perhubungan yang kompleks di dalam sesuatu sistem yang melibatkan manusia, teknologi, amalan dan kaedah-kaedah yang praktikkan. Bagi Guns (1996) dalam OP kita memperolehi dan mengamalkan pengetahuan, kemahiran, nilai, kepercayaan dan sikap untuk meningkatkan kestabilan, pertumbuhan dan pembangunan organisasi.

Bagi Marquardt (1996), *'A company that learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better manage and use knowledge for corporate success; it empowers people within and outside the organization to learn as they work, and it utilizes technology to maximize learning and production'* atau sesebuah syarikat yang belajar secara bersungguh-sungguh dan berkumpulan dan sentiasa mengubah dirinya supaya dapat mengurus dengan lebih baik serta memunafatkan ilmu yang ada untuk menempah kejayaan; ia menggalak kakitangannya agar sanggup belajar dalam ataupun di luar organisasi kerjanya dan ia menggunakan teknologi untuk memaksimakan pembelajaran dan pengeluaran.

Walter Wriston, bekas CEO Citibank, mendefiniskan OP sebagai organisasi yang sentiasa melakukan perubahan ke arah pengurusan yang lebih baik, menguasai teknologi, 'empower' pekerja dan memingkatkan kemampuan belajar untuk mengadaptasi dengan perubahan persekitaran (Marquardt J., 1996).

Pada Slater (1995), OP adalah institusi yang membangunkan pengetahuan baru yang berpotensi mempengaruhi tingkahlaku anggota organisasi. OP akan secara berterusan

memperolehi, menganalisis dan menyebarkan maklumat tentang pasaran, produk, teknologi dan proses perniagaan kepada ahlinya.

Probst dan Buchel (1997) pula mendefinisikan OP sebagai suatu institusi yang mengalami proses perubahan pengetahuan dan nilai asasnya, yang meningkatkan kemampuan menyelesaikan masalah serta kapasitinya dan berupaya mengambil tindakan selanjutnya.

Pada Fiol dan Lyles (1985) dan Neilson (1997) pula, OP adalah sesuatu institusi yang melalui proses memperbaiki tindakan dengan memperolehi pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Bagi Argyris (1977), OP adalah institusi yang melalui proses mengenalpasti dan memperbaiki kesilapan yang berlaku. Bagi Stata R. (1989), OP adalah institusi yang diwujudkan dengan adanya perkongsian pandangan dan pengetahuan antara anggotanya serta ia mempunyai kerangka atau model mental yang juga dikongsi bersama.

Pedler, Burgoyne, Boydell (1991) pula berpendapat bahawa OP adalah organisasi yang sentiasa menyediakan kemudahan pembelajaran kepada seluruh anggotanya dan melakukan pembaharuan berterusan. Mereka menggunakan istilah '*Learning Company*' (LC) untuk menggantikan istilah 'learning organization' (OP) bagi melambangkan tumpuan kajian mereka terhadap organisasi perniagaan. Namun begitu ia hanyalah melibatkan perbezaan perkataan 'organisasi' dan 'syarikat' sahaja. Ia tidak membawa perbezaan besar dari segi maksud istilah tersebut.

Walaupun terdapat berbagai tafsiran terhadap 'organisasi pembelajaran' (OP), umumnya dapatlah disimpulkan bahawa OP ialah sebuah institusi yang mempunyai budaya yang memudahkan ahli-ahlinya belajar secara berterusan serta berkongsi maklumat dan ilmu agar matlamat organisasi tercapai dan prestasinya tinggi.

### **1.5 OBJEKTIF KAJIAN**

1. Objektif utama kajian ini adalah untuk mengesan ciri-ciri 'organisasi pembelajaran' (OP) yang diamalkan oleh UUM. Adakah ciri-ciri yang pernah diutarakan oleh kebanyakan pengkaji-pengkaji barat turut dapat dilihat di UUM?
2. Selain itu, kajian ini juga cuba menentukan tahap amalan ciri-ciri tersebut dalam sistem UUM serta kesediaan tenaga kerja di UUM menyokong usaha membantu UUM menjadi 'organisasi pembelajaran' (OP).

Kajian ini tidak meletakkan apa-apa hipotesis spesifik. Ia membuat andaian bahawa UUM adalah sebuah 'organisasi pembelajaran'. Tetapi pengkaji ingin mengetahui tahap amalan OP yang ada pada UUM.

## 1.6 KEPENTINGAN KAJIAN

Antara kepentingan kajian ini ialah:

1. Kajian ini penting kepada pihak pengurusan tertinggi UUM untuk menilai dan merangka semula perjalanan program yang telah dirancang selama ini untuk memastikan bahawa semua kakitangan di pelbagai peringkat dapat memahami peranan dan tanggungjawab masing-masing. Selain itu mereka juga dapat memperolehi data asas tentang kecekapan kakitangan untuk tujuan perancangan strategik UUM.
2. Kajian ini juga diharapkan dapat memberi gambaran secara langsung kepada setiap tenaga kerja (akademik dan bukan akademik) peripentingnya budaya pembelajaran bagi setiap pekerja di UUM untuk memastikan kesinambungan pembelajaran di UUM. Mereka juga akan didedahkan dengan keperluan-keperluan bagi menjadikan UUM sebagai OP.
3. Kajian ini juga boleh digunakan sebagai pendorong kepada pelbagai pihak dari luar organisasi seperti pihak kerajaan dimana pihak tersebut akan mengetahui tahap perancangan sumber manusia di UUM. Ini membolehkan pelbagai program dan perancangan

pembangunan pada masa akan datang dapat dilaksanakan dengan mengambilkira aspek-aspek yang masih kurang mendapat perhatian.

4. Selain itu adalah diharapkan kajian ini juga dapat memberi manfaat kepada orang awam di luar organisasi ini dimana mereka boleh menilai usaha-usaha pembangunan diri kakitangan di UUM.

### **1.7 BATASAN KAJIAN**

Dalam menjalankan kajian ini, beberapa masalah telah dikenalpasti yang mana mungkin membantutkan tahap dapatan kajian seperti yang diharapkan:

1. Dapatan kajian ini mungkin pertama kali dijalankan di UUM berdasarkan kepada kesukaran untuk mendapatkan bahan atau rujukan yang relevan daripada kajian dalam bidang yang sama sebelumnya.
2. Selain itu, walaupun bidang ini telah mendapat fokus yang memberangsangkan kepada para pengkaji di US dan UK terutamanya di *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, tetapi ianya lebih banyak berkisar kepada sektor korporat dan masih kurang mendalami bidang pentadbiran awam terutamanya di peringkat organisasi universiti. Kekurangan sumber mengenai bidang ini juga menyebabkan kajian ini boleh dianggap sebagai kajian permulaan atau

perintis di universiti ini dan output kajian yang diharapkan hanyalah untuk mengkaji sama ada UUM bersedia atau telah menjadi sebuah OP berdasarkan kepada perspektif kakitangannya.

3. Faktor kesesuaian masa penyelidikan juga banyak mempengaruhi kajian. Tempoh kajian yang singkat iaitu hanya tiga bulan memberikan banyak kekangan dalam setiap aspek penyelidikan baik pencarian, pengumpulan dan penganalisan data yang diperolehi. Selain itu, tempoh penyelidikan sebenar iaitu pada 12 hb Februari 2000 hingga 26 Februari 2000 adalah masa kritikal bagi setiap jabatan dan sekolah di UUM di mana masing-masing sibuk dengan penyediaan aktiviti tahunan dan persediaan menghadapi peperiksaan akhir.
4. Kajian ini menggunakan sepenuhnya soal selidik yang pernah digunakan oleh penyelidik dari Amerika Syarikat iaitu O'Brien. Soal selidik ini dinamakan *Learning Organization Practice Profile (LOPP)*. Soal selidik tersebut telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh penyelidik kajian ini. Kesilapan terjemahan mungkin mempengaruhi dapatan kajian walaupun satu ujian perintis telah dilakukan sebelum kajian sebenar dilaksanakan.

5. Peratusan soal selidik yang dianalisis juga mungkin tidak dapat memberikan gambaran yang sebenar mengenai bidang kajian. Ini kerana peratusan responden yang mengembalikan soalselidik yang hanya 36.95 peratus.

## **1.8 PELAN PENULISAN BAB**

Terdapat enam bab kesemuanya. Bab ini telah membicarakan pengenalan kepada kajian yang dibuat. Bab-bab seterusnya adalah:

**Bab 2** - Ulasan karya: Bab ini mengulas kajian-kajian asas yang berkaitan dengan 'organisasi pembelajaran'.

**Bab 3** - Kerangka kajian: Bab ini membincangkan latar belakang kerangka kajian Model O'Brien yang dipakai untuk kajian ini.

**Bab 4** - Kaedah kajian: Bab ini memberi justifikasi kaedah yang digunakan untuk memperolehi dan menganalisis data.

**Bab 5** - Analisis data: Bab ini memberi analisis dan perbincangan penemuan yang didapati.

**Bab 6** - Kesimpulan: Bab ini merumuskan penemuan kajian dan memberikan cadangan kepada UUM dan juga kepada pengkaji-pengkaji akan datang.

## **BAB 2**

### **ULASAN KARYA**

#### **2.1 PENGENALAN**

Bab ini akan membincangkan beberapa pernyataan dan ulasan karya daripada penulis-penulis terdahulu mengenai OP. Selain itu bab ini juga akan membincangkan mengenai ciri-ciri dan langkah untuk menjadi sebuah OP. Beberapa kajian terdahulu juga akan dibincangkan secara ringkas.

#### **2.2 KAJIAN ASAS MENGENAI ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Kajian-kajian mengenai OP mula muncul pada tahun 1990an. Merujuk kepada karya-karya terdahulu, idea ini telah dicetuskan oleh pihak yang terdiri daripada pengkaji yang berpusat di Eropah dan satu lagi di Amerika Syarikat. Di Eropah, kajian mengenai OP telah dipelopori oleh sekumpulan penyelidik daripada *University of Lancaster* yang terdiri dari Pedler, Borgoyne dan Boydell (1991). Mereka mengutarakan konsep '*Learning Company*' (LC).

Manakala di Amerika Syarikat pula, kajian mengenai OP ini telah dipelopori oleh Peter M. Senge seorang pensyarah kanan daripada MIT. Beliau bolehlah dianggap

sebagai '*The Father of Learning Organization*'. Beliau telah mengutarakan konsep OP ini apabila menulis sebuah buku yang terkenal iaitu '*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*' pada tahun 1990. Selepas itu beliau bersama rakan-rakan yang lain seperti Charlottes Roberts, Rick Ross, Bryan Smith dan Art Kleiner telah menulis buku yang bertajuk '*The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building Learning Organization*' (Fulmer dan Bernard, 1998).

Seterusnya Senge dan rakan-rakan telah menubuhkan '*The Society for Learning Organization*' (SOL). SOL adalah satu konsortium yang mengandungi beberapa buah syarikat yang bertujuan untuk mengumpul maklumat mengenai OP dan mencari jalan bagaimana untuk melaksanakannya. Organisasi ini memberi bantuan kepada pengkaji-pengkaji dan bertukar-tukar maklumat di antara satu dengan yang lain.

Sama ada kumpulan yang berpusat di Eropah dan di Amerika Syarikat ke dua-duanya mempunyai pandangan yang hampir sama walaupun terdapat perbezaan dalam pendefinisian istilah OP itu sendiri. Intipati kepada kedua-dua kumpulan ini mengenai OP ialah bagaimana sebuah organisasi itu mampu untuk membantu dirinya untuk menghadapi perubahan dan ikut berubah berdasarkan kepada kehendak keadaan semasa. Dalam pada itu mereka menekankan aspek pembelajaran di mana aspek ini yang akan membantu organisasi tersebut untuk melakukan perubahan dan sentiasa melakukan pembaikan secara berterusan.

Secara tradisinya kedua-dua mazhab (*school of thought*) ini mempunyai pengikut tersendiri dan mempunyai pandangan mengikut kepada falsafah kumpulan mereka sendiri. Bagaimanapun pada masa ini pengkajian mengenai OP telah berkembang secara meluas dan tidak jelas konsep mana, sama ada OP atau LC yang mempunyai pengikut yang lebih ramai.

Bagaimanapun berdasarkan kepada ulasan-ulasan karya terdahulu, konsep OP yang diutarakan oleh Senge mempunyai lebih ramai pengikut. Ini mungkin kerana konsep OP lebih banyak mendapat perhatian berbanding dengan LC. Ini juga boleh disebabkan pengkajian mengenai OP adalah lebih mendapat tempat di Amerika Syarikat.

### **2.3 ISU-ISU DALAM ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Isu yang penting dalam dunia globalisasi atau negara tanpa sempadan (*borderless*) ini, ialah apakah sesebuah organisasi itu mampu terus wujud dan bersaing dengan orang lain. Wujudnya beberapa perjanjian ekonomi antarabangsa seperti EU, NAFTA, AFTA dan banyak lagi telah menimbulkan situasi baru dan lebih mencabar dalam pengurusan sesebuah organisasi. Perubahan merupakan perkara biasa yang berlaku dalam dunia perniagaan masa ini dan ianya akan terus berlaku. Tidak ada organisasi yang mampu untuk mengekang perubahan daripada terus berlaku. Jika organisasi tersebut tidak mampu untuk menyediakan dirinya menghadapi perubahan tersebut maka mereka akan ketinggalan dan akhirnya akan tertimbus. Holland,

Geoffrey (1986), berpendapat jika ingin mengekalkan survival, individu sebagai syarikat atau negara hendaklah mencapai 'learning Company' (Pedler, Burgoyne, dan Boydell, 1991). Oleh itu setiap organisasi hendaklah menyediakan diri untuk menerima perubahan dan mengekalkan survival.

Persoalannya bagaimana bentuk organisasi yang mampu mempertahankan kedudukan dan terus berkembang maju. Menurut Kapp (1999), banyak pakar berpendapat bahawa hanya organisasi yang berjaya mempertahankan kelebihanannya mampu mengatasi pesaingnya di masa hadapan. Beliau menambah ini akan hanya dicapai sekiranya organisasi beralih dan mementingkan kepada menjadi OP. Kelebihan yang ada ini akan memberi kekuatan kepada organisasi tersebut untuk mengalahkan pesaingnya. Menurut Bahlmann (1990), untuk menjadi sebuah organisasi yang mantap dan berdaya saing, aspek seperti struktur, sistem, visi, pengurusan sumber manusia, teknologi dan maklumat, aspek perubahan budaya dan pembaikan berterusan (*continues improvement*) perlu diberi penekanan serius.

### **2.3.1 Isu Pembelajaran**

Pada masa ini menurut Fisher dan Fisher (1999), telah banyak syarikat menyedari bahawa betapa pentingnya OP. Pembelajaran telah menjadi satu aspek penting yang diberi perhatian oleh mana-mana organisasi. Ini kerana pembelajaran merupakan faktor kritikal yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi itu di dalam zaman teknologi dan perindustrian serba canggih ini dimana ilmu pengetahuan (maklumat)

menjadi amat penting. Oleh itu kemampuan sesebuah organisasi untuk belajar dengan cepat menjadi isu yang signifikan (Gunn,1999).

Senge berpendapat bahawa hanya satu cara sesebuah organisasi mampu untuk menghadapi perubahan pada masa akan datang iaitu dengan cara menggalakkan keinginan belajar kepada setiap ahli dalam organisasi. Organisasi yang berjaya pada masa depan mampu menangani perubahan, mengurus ketidakpastian dan mempunyai pendekatan baru untuk memperlihatkan dunia kepada individu di dalam dan luar organisasi (Sullivan,1992).

Aspek pembelajaran ini perlu ditekankan dalam sistem dan budaya organisasi. Kim, (1999) berpendapat OP yang berkesan memerlukan penyerapan kapasiti yang tinggi melalui dua elemen penting iaitu ilmu pengetahuan dan usaha bersungguh-sungguh. Kedua- dua elemen ini perlu diterapkan ke atas setiap kakitangan di semua peringkat dalam organisasi. Goh (1999), menyatakan untuk menjadi sebuah OP yang berkesan, pandu arah yang jelas dan praktikal amat diperlukan untuk membina budaya dan strategi dan memudahkan penyebaran maklumat, kerjasama berpasukan dan komitmen yang menyeluruh (total) oleh semua pihak samada pengurusan atau pekerja untuk mencapai matlamat organisasi.

Walaupun konsep pembelajaran ini memberi gambaran bahawa organisasi adalah belajar tetapi menurut Belasco (1999), di mana beliau berpendapat bahawa OP tidak pernah wujud, organisasi tidak belajar tetapi manusia yang belajar. Pendapat ini turut

diakui oleh Sweiringa dan Weirdsma (1992), di mana organisasi hanya akan belajar jika individu dalam organisasi belajar dan organisasi tidak belajar secara otomatis sehingga individu tersebut mempelajari sesuatu untuk kepentingan organisasinya.

Bagaimanapun bagi Argyris dan Schon (1978), organisasi juga turut belajar walaupun tidak seperti mana individu belajar. Organisasi hanya belajar melalui pengalaman lepas dan tindakan individu dalam organisasi tersebut. Menurut mereka '*individual learning is a necessary but insufficient condition for organization learning*' dengan lain perkataan individu hanyalah merupakan agen kepada organisasi dan hanya mereka yang menjadi agen kepada OP.

Swieringa dan Wierdsma (1992) daripada *Netherland Schools of Business* berpendapat induksi kepada pekerja baru, menghantar pengurus untuk belajar dan melaksanakan putaran kerja (*job rotation*) akan membawa kepada OP. Bagaimanapun ia tidak bermakna secara langsung organisasi tersebut turut belajar. Ini bermakna perubahan kepada individu itu mestilah turut membawa kepada perubahan kepada organisasi.

Oleh kerana pembelajaran merupakan faktor penting dalam usaha untuk menjadi sebuah organisasi yang bergelar OP, maka itu peluang untuk manusia itu belajar perlu disediakan. Selain itu setiap organisasi hendaklah menggalakkan dan mewujudkan persekitaran yang menarik minat ahli-ahlinya untuk terus belajar dan melakukan pembaikan serta pembangunan diri.

### 2.3.2 Isu Budaya

Budaya organisasi adalah satu nilai yang dikongsi bersama oleh setiap ahli dalam organisasi tersebut. Untuk beralih kepada sesuatu keadaan yang baru, isu budaya ini perlu diambilkira. Biasanya budaya yang tidak suka perubahan atau menolak perubahan (*resistence to change*) akan menghalang dan membantutkan segala usaha yang telah dirancang. Menurut Senge (1999), OP sebenarnya mewakili peralihan dalam budaya. Pembangunan OP termasuklah keupayaan untuk mengubah mental model dan berkongsi pengetahuan dengan orang lain serta kepercayaan terhadap fungsi sistem dalam organisasi (prinsip model mental ). Hanya setelah budaya organisasi itu menjadi fleksibel dan mudah menerima perubahan maka idea menjadi OP menjadi lebih mudah.

Gephart dan Marsick (1996) menggariskan beberapa budaya dalam OP dimana organisasi memberi sokongan dan ganjaran kepada pembelajaran dan inovasi, menggalakkan budaya bertanya, berdialog, pekerja berani mengambil risiko dan sentiasa melakukan eksperimen. Organisasi juga mesti menerima kegagalan dan menganggapnya sebagai peluang untuk belajar menjadi lebih baik. Selain itu mereka berkongsi nilai-nilai baik dengan semua ahli dalam organisasi.

Menurut Swieringa dan Wierdsma (1992) '*Learning is the changing of behaviour*'. Mereka berpendapat bahawa matlamat utama belajar ialah untuk membentuk sesuatu

tingkahlaku yang lebih baik atau dengan kata lain untuk menjadi lebih efektif dan cekap.

### **2.3.3 Isu Kepemimpinan**

Dalam menentukan hala tuju sebuah organisasi pada masa akan datang, visi dan matlamat jangka pendek mestilah jelas dan boleh dicapai. Kelemahan merealisasikan visi dan misi ini adalah penghalang kepada keberkesanan organisasi untuk berkembang. Menurut Kronqvist dan Soini (1992), universiti sebagai sebuah organisasi yang mempunyai kemahiran mengajar dan melakukan penyelidikan telah mendapat banyak kritikan di kebanyakan negara di Eropah. Kritikan ini berdasarkan kepada misi dan matlamat yang tidak jelas dan selalu berlaku konflik di antara keinginan dan pencapaian. Di sinilah pentingnya konsep OP yang mana mampu meningkatkan daya saing dan lebih berkesan kepada operasi organisasi seperti universiti.

Visi dan misi adalah berkait rapat dengan kepemimpinan. Pemimpin atau ketua yang akan menggariskan visi dan misi dalam bentuk pernyataan (Fred, 1997). Pemimpin yang baik mampu mengeluarkan visi dan misi yang dapat menggambarkan keadaan organisasi pada masa akan datang. Ini juga berkait rapat dengan pengurusan strategik dimana kelebihan sesebuah organisasi berbanding pesaingnya ditentukan oleh kemampuannya membangun dan melaksanakan strategi pada masa akan datang.

Menurut Blake dan Mouton (1976), kepemimpinan eksekutif ialah faktor yang paling kritis antara semua faktor dalam budaya organisasi. Kepemimpinan eksekutif yang sadar tentang kemungkinan yang ada boleh mengambil kesempatan daripada kecanggihan teknologi, mempengaruhi penglibatan dan pembabitian pekerja, menjangka dan mengelak daripada menjadi mangsa keadaan persekitaran serta mengekalkan kelebihan bersaing dalam pasaran.

Oleh itu perkara yang perlu diberi perhatian dalam mewujudkan sebuah OP adalah menyediakan pasukan kepemimpinan yang berkaliber dan dalam masa yang sama mempunyai kemahiran yang diperlukan. Menurut Laabs (1998), dalam kajian ke atas pengurus sumber manusia yang dijalankan oleh IBM Corp., mengenalpasti beberapa kemahiran yang diperlukan oleh pengurus sumber manusia pada masa akan datang. Kemahiran tersebut adalah menyediakan program pembelajaran kepada pengurus lini, bersedia menghadapi perubahan internal dan external dan mempamerkan peranan pemimpin sumber manusia untuk kepentingan seluruh organisasi.

Peranan pengurus pertengahan juga tidak kurang pentingnya kepada organisasi. Mereka ini boleh menjadi penghubung di antara pihak atasan dengan pihak bawahan. Horton dan Reid (1991), berpendapat organisasi yang mengamalkan OP menghargai peranan para pengurus pertengahan sebagai penghubung dan menyatukan organisasi melalui pembelajaran ke seluruh organisasi. Bagaimanapun masih terdapat banyak organisasi beranggapan bahawa pengurus pertengahan adalah liabiliti dan bukannya aset.

Dalam OP juga peranan pemimpin atau pengurus adalah berbeza. Senge (1990), berpendapat pemimpin mesti menjadi pereka, guru dan *steward*. Mereka memerlukan beberapa kemahiran baru seperti kebolehan untuk membangunkan visi yang dikongsi bersama (*shared vision*), model mental dan pemikiran system (*systems thinking*) yang baru. Ringkasnya pemimpin dalam OP adalah bertanggungjawab untuk membangunkan organisasi di mana pekerja sentiasa meningkatkan kemampuan untuk bersaing pada masa akan datang. Berbeza dengan pemimpin, pengurus pula lebih kepada bagaimana untuk melaksanakan setiap visi dan strategi yang telah digariskan. Bagaimanapun peranan mereka pun sama penting dengan pemimpin atasan.

Kepemimpinan yang efektif juga memerlukan kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang timbul dengan cara yang lebih kreatif dan seterusnya membangunkan suasana yang kondusif untuk menggalakkan orang lain dalam organisasi menjadi lebih kreatif (Wynn dan Guditus, 1984). Seterusnya OP yang efektif juga adalah organisasi yang memberi peluang penglibatan kepada semua peringkat dalam organisasi untuk membolehkan mereka (pekerja) merasakan adalah sebahagian daripada proses.

Suasana dalam organisasi juga penting dalam mewujudkan sebuah OP. Belasco (1999) berpendapat peluang belajar mesti disediakan kepada pekerja. Peluang untuk belajar tidak semestinya hanya dalam bentuk formal tetapi dalam pelbagai kaedah dan pendekatan lain seperti penyediaan pusat perkembangan minda, membantu meningkatkan kepakaran, memupuk minat dan hobi pekerja dan sebagainya yang

mana mempunyai kesan psikologi dan meningkatkan tahap pengetahuan para kakitangan.

#### **2.3.4 Isu Sistem dan Struktur Organisasi**

Pada masa ini maklumat sebagai penentu kejayaan sesebuah organisasi. Semakin banyak maklumat yang kita perolehi semakin kuat cengkaman kita kepada sesuatu perkara. Peter F. Drucker yang dianggap sebagai bapa pengurusan moden semasa datang ke Malaysia dan menyampaikan ceramah dalam seminar '*Managing for the Future*' (Yeoh, 1995), berpendapat abad ke 21 adalah untuk mereka yang mempunyai banyak maklumat dan ilmu pengetahuan. Beliau juga berpendapat pengurus mesti mementingkan kecekapan kos dan lebih menfokus kepada teknologi maklumat.

Pada Harvey, Palmer dan Speier (1999), teknologi maklumat dikenalpasti sebagai pemangkin kepada OP. Ini kerana pengaliran maklumat yang lebih terbuka dan mudah dicapai akan meningkatkan kapasiti pemcapaian matlamat organisasi. Penggunaan teknologi moden pada masa ini seperti internet, email, tele-conference dan sebagainya akan memudahkan penyebaran maklumat secara tepat dan pantas kepada subordinat ataupun orang bawahan dan sebaliknya. Ini juga akan mengurangkan gangguan yang mungkin terjadi sepanjang proses komunikasi dijalankan.

Menurut Alvin Toffler dalam satu syarahan awamnya di Malaysia bertajuk '*Managing the Future: Strategies for a New Era*' (Yeoh, 1995), beliau menegaskan pengurus masa kini hendaklah mementingkan anjakan paradigma. Salah satu '*paradigm shift*' yang penting ialah infrastruktur. Bagi beliau gelombang dunia kini dipengaruhi oleh pengetahuan dan rangkaian maklumat akan menjadi pusat kepada pengwujudan infrastruktur yang baru. Ini yang dikatakan sebagai komunikasi elektronik. Tambahnya, pada masa ini setiap tugas menjadi lebih kepada berintensif ilmu pengetahuan dan pada masa akan datang tugas menggunakan lebih pemikiran dan bukannya otot.

### **2.3.5 Isu Pembangunan dan Prestasi**

Kerja dalam kumpulan juga di lihat sebagai perkara penting dalam OP. Dalam kumpulan kita boleh melihat perkembangan dan potensi peningkatan kapasiti pembelajaran setiap dalam ahli kumpulan tersebut. Huber (1991) dengan berkongsi pengetahuan di kalangan ahli kumpulan membolehkan ahli berkongsi maklumat organisasi, mengetahui pelbagai perspektif perniagaan dan membangunkan model untuk membuat pilihan dan keputusan. Ini secara langsung membolehkan organisasi dapat meningkatkan keberkesanan dalam melakukan tindakan. (Salner, 1999).

Aspek lain yang juga perlu diberi perhatian ialah menyediakan sistem penilaian prestasi yang berkesan. Pada Hofrichter (1999), penilaian prestasi yang berkesan

adalah bermula dengan penetapan matlamat dan memberi kesan penting kepada organisasi.

Bagaimanapun sehingga kini tiada sistem yang sempurna dalam menetapkan penilaian prestasi. Ini mungkin akan memberi kesan kepada rasa ketidakpuasan di kalangan pekerja. Ini turut di sokong oleh Scott dan Tiessen (1999), dimana menurut mereka organisasi yang menyediakan penghargaan dan penilaian prestasi akan meningkatkan tahap kepuasan kerja di kalangan pekerja mereka. Tambah mereka lagi terdapat hubungan baik di antara kepuasan kerja dan peningkatan keuntungan syarikat berdasarkan kepada kajian yang dijalankan ke atas pekerja-pekerja di Amerika Syarikat.

Bagi Abernathy (1999) dalam tahun-tahun mendatang, kesedaran tentang sistem insentif akan semakin meningkat. Organisasi kini mula beralih daripada kaedah tradisional dan menggunakan kaedah yang lebih berkesan berdasarkan kepada jangkaan dan pengukuran objektif yang hendak dicapai. Organisasi yang mempunyai sistem intensif berdasarkan kepada objektif, kumpulan kecil dan penilaian prestasi individu memerlukan kaedah baru dalam mentadbir dan menilai prestasi.

Thomson (1999), pelaksanaan sistem penilaian prestasi boleh digunakan oleh pihak pengurusan untuk meningkatkan akauntabiliti, kecekapan dan keberkesanan. Sistem ini juga penting dalam melakukan perubahan yang mana ianya menyediakan rangka

kerja untuk menetapkan matlamat, pandu arah kepada pekerja dan proses kerja serta usaha mencapai matlamat yang diharapkan.

Bagi McDonough (1999) pula, asas kejayaan penilaian prestasi juga bergantung kepada kemampuan memandu arah dari peringkat atas ke bawah dalam organisasi. Ianya mestilah selari dengan misi dan visi organisasi kerana ianya menjadi asas atau '*blueprint*' kepada strategi dan taktik dalam pencapaian matlamat organisasi.

Aspek lain yang turut diberikan penekanan dalam menjadi sebuah OP ialah kemampuan organisasi menyediakan kemudahan latihan. Latihan boleh dalam bentuk formal dan tidak formal. Melalui latihan juga boleh diterapkan aspek pembelajaran kepada ilmu pengetahuan dan mendapat pengalaman baru. Honold (1991), Latihan dan pembelajaran penting kepada pekerja kerana dalam OP pekerja boleh menggunakan apa yang dipelajari untuk meningkatkan kemampuan diri.

### **2.3.6 Kekangan**

Walaupun konsep OP ini seperti mudah untuk dicapai tetapi, menjadi sebuah organisasi yang dianggap OP bukanlah sesuatu yang mudah (Pedler, Burgoyne, dan Boydell, 1991) dan jarang sesebuah organisasi itu dapat mengaplikasikan konsep ini dengan mudah. Malah Senge (1990) menyatakan bahawa tidak ada organisasi yang boleh mengakui atau mengelarkan diri mereka sebagai OP. Pelbagai masalah atau

kekangan yang boleh menghalang kepada perlaksanaan konsep ini. Di antaranya ialah kurangnya penglibatan daripada pihak pengurusan, sikap berpuashati dengan apa yang ada dan masalah budaya kerja yang tidak proaktif.

Selain kekangan sistem, struktur dan penglibatan pihak pengurusan yang menjadi penghalang kepada mewujudkan OP, Cook (1997), berpendapat bahawa bukanlah mudah untuk sesebuah organisasi itu menjadi sebuah OP jika budaya yang diamalkan adalah bertentangan dengan kehendak atau ciri-ciri OP. Ini bermakna persekitaran yang terdapat dalam organisasi itu sendiri tidak menggalakkan pembelajaran baik dari segi pengetahuan dan pandangan.

Menurut Dolan (1995) pula, OP lebih kepada satu visi daripada menjadi sesuatu yang realiti. Maka di sinilah wujudnya apa yang dikatakan oleh Senge (1990) '*creative tension*' atau perbezaan di antara kehendak visi dengan matlamat sebenar yang mampu dicapai. Oleh itu jika visi yang ditetapkan oleh pengurusan atasan tidak dapat digambarkan dalam kerja rutin setiap hari individu dalam organisasi itu maka segala matlamat tidak akan tercapai secara sempurna.

#### **2.4 LANGKAH AWAL PENUBUHAN ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Kita telah membincangkan mengenai isu-isu dalam OP tetapi bagaimana pula langkah atau tindakan awal yang perlu dilakukan dalam usaha untuk menjadi sebuah OP. Di sini Kofman dan Senge (1993) telah menggariskan bahawa dalam usaha

membina OP apa yang diperlukan ialah perubahan asas bagaimana cara manusia berfikir dan bertindak. Ini adalah berkait rapat dengan isu yang telah kita bincangkan sebelum ini iaitu isu budaya, kepemimpinan, struktur dan sistem perlu di kaji semula.

Honold (1991) pula berpendapat langkah pertama untuk mengubah organisasi menjadi OP ialah dengan cara mengubah kepercayaan pengurus bahawa hanya mereka yang boleh membuat keputusan.

Brandon (1993) pula berpendapat langkah pertama untuk mewujudkan OP adalah menghapuskan penghalang sedia ada untuk belajar dan menjadikan pembelajaran sebagai prioriti utama. Pekerja mesti diberikan masa dan peluang untuk belajar dan mengalakkan mereka untuk mengeluarkan idea dan pengetahuan baru.

Menurut Sullivan (1992) pula, pada tahap awal untuk menubuhkan OP, organisasi memerlukan sifat kelembutan (*agility*) atau kekuatan untuk mengalakkan dan menyesuaikan diri dengan perubahan pada peringkat individu dan organisasi. Sifat ini penting kerana merubah sesuatu kepada keadaan baru memerlukan ketabahan dan usaha bersungguh-sungguh dan bukannya sekadar melepas batuk di tangga. Program dan perancangan yang teratur perlu ada dan diamalkan secara jujur dan ikhlas.

Nolan, Goodstein and Pfeiffer (1993) pula berpendapat membangunkan OP memerlukan beberapa perkara penting seperti komitmen kepada masa, tenaga dan sumber. Dalam organisasi, komitmen ini membawa makna mengenalpasti perubahan

sosial, kedudukan kewangan, pembuatan keputusan dan struktur politik. Ini bermakna organisasi juga mestilah lebih peka terhadap pelbagai faktor dalaman dan luaran yang boleh mempengaruhi perjalanan organisasi. Ketidakstabilan ekonomi, politik dan sosial boleh menjejaskan langkah awal dalam usaha menubuhkan OP.

Hyden (1991), Organisasi yang ingin menjadi 'customer-driven' perlu menjadi OP dengan memberi fokus luaran dan kesedaran dalaman terhadap lima tren atau arah aliran terkini iaitu 'kepemimpinan', 'empowerment', kurang kawalan dan bersikap lebih membantu, 'benchmarking' dan latihan.

Kiechl (1990), OP menekankan kepada idea pembaikan berterusan dan membenarkan pekerja untuk mencuba sesuatu yang baru. Konsep 'pengambilan risiko' (*risk taking*) perlu diterapkan kepada kakitangan. Ini membolehkan mereka mencuba sesuatu yang baru tanpa berasa takut untuk menghadapi kegagalan. Setiap kegagalan juga tidak boleh disertai dengan hukuman. Ini akan membantu pekerja menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Bahlmann (1990), apabila persekitaran menjadi tidak terjangka atau apabila pembangunan teknikal berubah dengan pantas, pendekatan baru adalah perlu, dan OP merupakan satu jalan penyelesaiannya.

Merujuk kepada Hedberg (1981), OP memberi kemudahan kepada proses pembelajaran, percubaan kepada perkara baru dan sentiasa memberi perhatian

kepada maklumat dari dalam dan luar organisasi. Ini menyebabkan ianya merupakan satu konsep yang sukar untuk difahami kerana memerlukan tindakan diambil berdasarkan kepada rasional dan logik bergantung kepada keadaan tertentu (Easterby-Smith, 1990).

Dumaine (1994) pula meringkaskan lima disiplin yang diutarakan oleh Senge iaitu 'organisasi mesti membuang cara berfikir yang sudah lapuk, belajar untuk lebih berfikiran terbuka di antara satu sama lain, mengetahui bagaimana organisasi berfungsi, membentuk satu visi atau rancangan di mana setiap orang menerimanya dan berkerja bersama-sama untuk mencapai visi yang dibentuk' (Robbins, 1998).

## **2.5 KONSEP BERKAITAN DENGAN ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Seperti mana lain-lain teori pengurusan pada masa ini, konsep OP juga telah mengalami evolusi dan mempunyai banyak perkaitan dengan beberapa konsep pengurusan yang lain seperti '*Organizational Behavior*' (OB), '*Total Quality Management*' (TQM), '*Organizational Culture*', '*Boundaries Organization*', '*Functional Conflict*' dan '*Transformational Leadership*' (Robbins, 1998).

Stewart (1997) pula telah membandingkan OP dengan TQM di mana beliau berpendapat kedua-duanya mempunyai persamaan dan perbezaan yang tertentu. Perbandingan ini dapat ditunjukkan dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1 Perbandingan TQM dan 'Learning Organization' (OP)

| <b>Total Quality Management(TQM)</b>                                       | <b>OP</b>  |
|--|--|
| Penetapan standard   | Mementingkan kepada jawapan dan mengadaptasikan idea         |
| Kerja/tugas adalah dikawal oleh proses                                     | Manusia yang akan memperbaiki proses                         |
| Pembelajaran mengenai kualiti  | Mempelajari semua bidang                                     |
| Arahan daripada pihak atasan, yang memberi galakkan kepada latihan pekerja | Mengalakkan pembangunan dan Empowerment pekerja              |
| 'Benchmark' dengan organisasi di dalam dan luar                            | Dokumentasi dan 'benchmark' setiap pembelajaran              |
| Fokus utama ke atas proses mengeluarkan output                             | Fokus ke atas proses dan budaya dalaman organisasi           |
| Penyelesaian masalah ( <i>Single-Loop Learning</i> )                       | Mempersoalkan setiap andaian ( <i>Double-loop learning</i> ) |

Selain itu, terdapat dua konsep yang mana mempunyai hubungan kait dengan OP, iaitu '*Single loop learning*' (SLL) dan '*Double-loop learning*' (DLL). Menurut Argyris (1978), kebanyakan organisasi hari ini menggunakan konsep SLL yang mana apabila sesuatu kesilapan dikesan dalam organisasi, proses pembedahan akan dijalankan dengan cara menggunakan polisi semasa atau kaedah yang lepas. Ini berbanding dengan organisasi yang mengamalkan DLL yang juga diaplikasikan oleh OP, iaitu setiap kesalahan atau kesilapan yang dikesan akan dibetulkan dengan cara mengubahsuai objektif organisasi, polisi dan standard yang biasa yang mana dianggap sebagai faktor yang menyebabkan kesilapan berlaku (Robbins, 1998).

SLL dan DLL ini mempunyai persamaan seperti apa yang dikatakan oleh Senge (1990), pembelajaran yang diubahsuai atau '*adaptive learning*' (AL) dan pembelajaran yang dicipta atau '*generative learning*' (GL). Ewins (1993)

menyatakan perbezaan di antara ke duanya ialah dalam AL tindakan segera akan diambil dalam penyelesaian masalah. Tindakan yang diambil adalah berdasarkan kepada keadaan semasa ataupun lepas. Ini yang dikatakan oleh Senge sebagai 'copying'. Ini berbeza dengan GL yang sentiasa mengemukakan soalan, norma dan andaian dalam menentukan situasi sesuatu masalah. Sebenarnya AL boleh diandaikan sama dengan SLL dan GL pula seperti DLL yang diutarakan oleh Agryis.

## **2.6 CIRI-CIRI ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Beberapa penulis telah memberi gambaran mengenai ciri-ciri sebuah OP. Umpamanya bagi Garvin (1993), OP adalah organisasi yang mempunyai lima perkara berikut iaitu penyelesaian masalah yang sistematik, melakukan pendekatan-pendekatan baru, belajar dari pengalaman lepas, belajar daripada amalan terbaik orang lain dan pemindahan pengetahuan dengan cepat dan cekap keseluruhan organisasi.

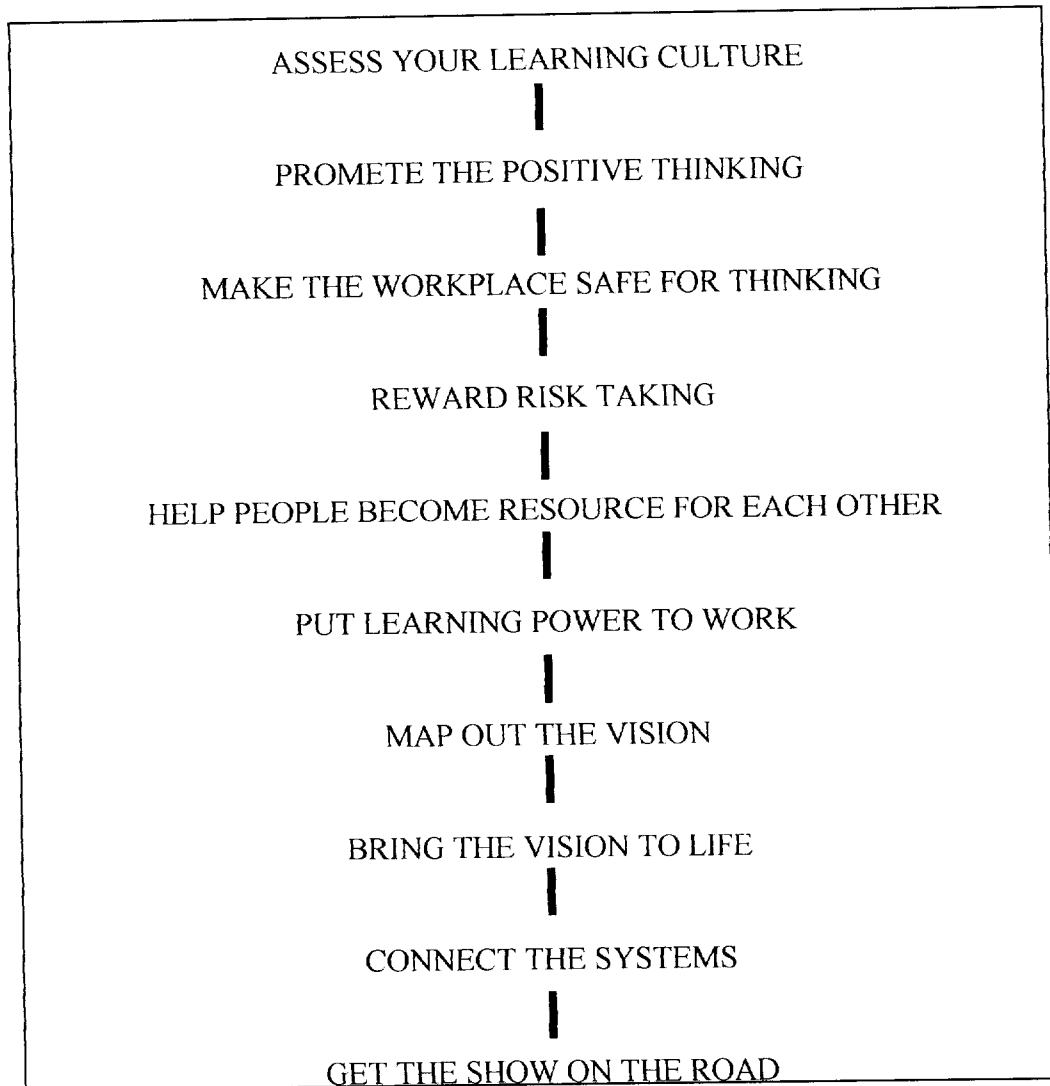
Kajian juga telah dijalankan oleh Boydell ke atas *British Insulated Callendar Cable* di antara tahun 1992 and 1994 untuk menentukan ciri-ciri yang membolehkan organisasi menuju ke arah OP (Gephart dan Marsick, 1996). Kajian beliau mendapati beberapa keputusan yang mana boleh menjelaskan ciri-ciri OP iaitu produktiviti pekerja meningkat, kadar ketidakhadiran menurun, hasil buangan menurun, peningkatan dalam pengangan syer pasaran dan kadar penghantaran barangan menjadi lebih cepat.

Menurut Goh (1998), untuk menjadi sebuah OP yang efektif, pandu arah yang jelas dan praktikal perlu ada untuk membina budaya dan struktur yang mana membantu dalam penyebaran pengetahuan, kerja berpasukan, komitmen yang padu daripada pengurusan dan pekerja untuk mencapai matlamat organisasi.

Terdapat tiga ciri yang menggambarkan organisasi yang mementingkan pembelajaran . Pertama organisasi tersebut mestilah mempunyai komitmen untuk mendapatkan pengetahuan. Kedua, organisasi mestilah mempunyai satu mekanisma untuk melakukan pembaharuan dan yang ketiga, organisasi tersebut mestilah mempunyai keterbukaan kepada dunia luar dan boleh bertindak balas dengan keadaan yang berlaku (Handy, 1992). Oleh itu organisasi yang mempunyai keinginan untuk menjadi OP mestilah melatih pekerja mereka bagaimana untuk belajar dan hendaklah memberi ganjaran atas kejayaan pembelajaran mereka.

## **2.7 LANGKAH MENJADI ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Kline dan Bernard (1993) dalam buku mereka *'Ten Steps to a Learning Organization'*, mereka menggariskan sepuluh langkah untuk menjadi sebuah OP. Langkah ini dapat ditunjukkan dalam rajah 2.2 di bawah. Bagaimanapun langkah ini bukanlah sesuatu yang mesti dan tidak semua organisasi boleh melaksanakannya (Hopewellb, 1995).



Rajah 2.1 : 10 langkah untuk menjadi OP  
Sumber: Kline dan Bernard, 1993.

Kajian lain yang dijalankan oleh Yeung, Nason, Ulrich, and Von Glinow (1992) berdasarkan kepada model 'The Learning Organization: 5 Stage Diagnostic Survey' yang dibentuk oleh Woolher, Lowy, dan Redding. Berdasarkan kepada model ini, organisasi hendaklah melalui lima peringkat atau tahap untuk menjadi OP. Lima peringkat tersebut ialah 1. 'Forming Organization', 2. 'Developing Organization', 3.

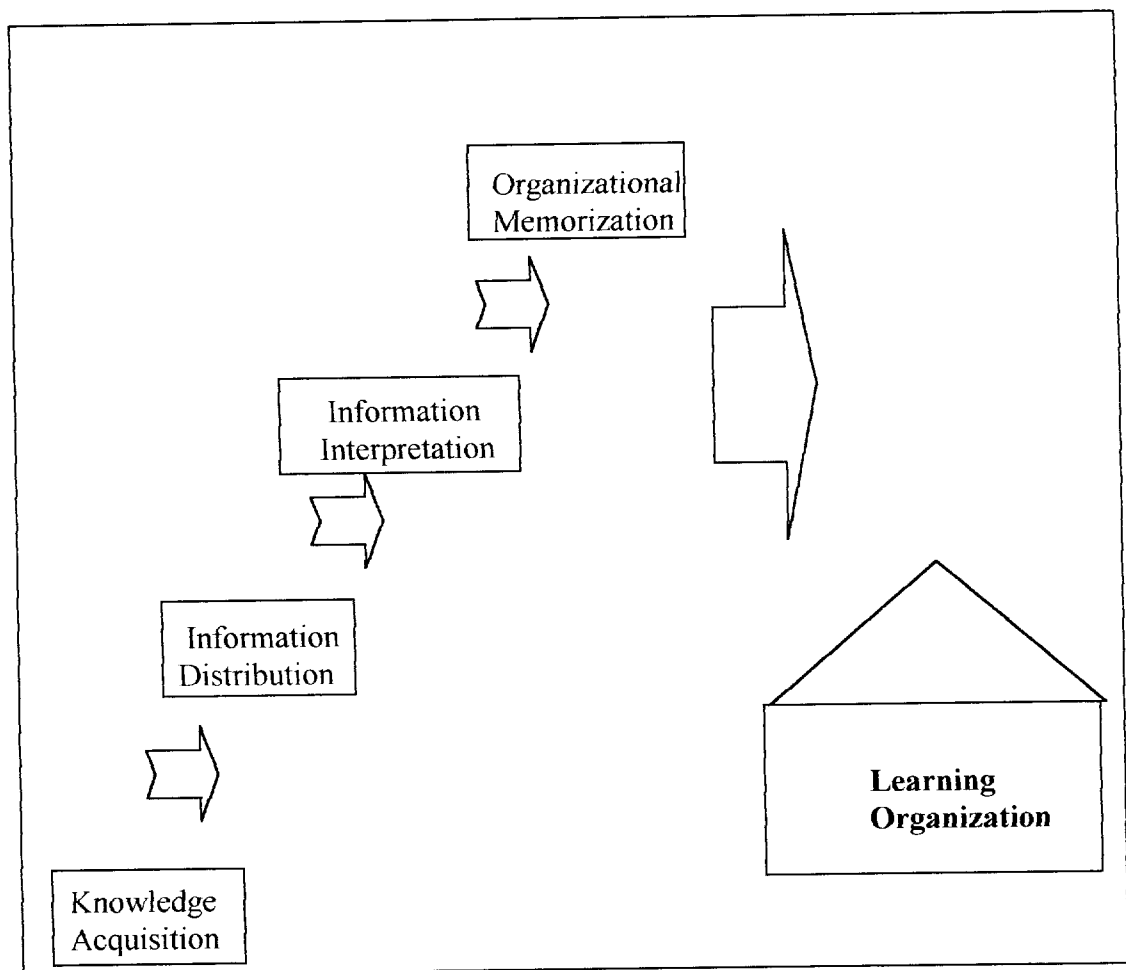
'*Maturing Organization*', 4. '*Adapting Organization*' dan 5. '*Learning Organization*' (Gephart dan Marsick, 1996).

Model ini digunakan untuk menilai tahap organisasi dari tahap 1 hingga 5 berdasarkan kepada lokasi (domain), pembelajaran individu, pembelajaran kumpulan dan pembelajaran strategik. Kemudian organisasi akan membangun dan melaksanakan matlamat dan strategi setiap domain yang dikaji.

Menurut Huber (1991) terdapat empat langkah untuk menjadi sebuah OP. Empat langkah yang beliau gariskan ialah '*Knowledge Acquisition*', '*Information Distribution*', '*Information Interpretation*' dan '*Organizational Memorization*'. Rajah 2.2 akan menunjukkan secara ringkas langkah-langkah untuk menjadi sebuah OP seperti yang diutarakan oleh Huber. '*Knowledge Acquisition*' adalah proses awal dimana sekelompok pekerja yang pakar berkongsi dan mengumpul maklumat dan pengetahuan yang ada agar pengetahuan tersebut dapat memberi manfaat kepada semua orang dalam organisasi tersebut. Langkah kedua ialah '*Information Distribution*' dimana maklumat sebagai asas kepada perubahan hendaklah disebarikan ke semua bahagian dalam organisasi. Maklumat tersebut hendaklah difahami oleh sesiapa yang memerlukannya. Ini memberi peluang kepada pekerja mempelajari sesuatu daripada pengalaman orang lain.

Langkah seterusnya ialah '*Information Interpretation*' yang mana pada peringkat ini maklumat yang diperolehi bukan hanya dikumpul tetapi mestilah diamalkan. Pada peringkat ini organisasi hendaklah memastikan pekerja menggunakan maklumat yang

mereka telah perolehi. Akhir sekali '*Organization Memorization*' di mana setiap pengetahuan dan pengalaman hendaklah disimpan atau didokumentasikan. Ini bertujuan untuk membolehkan pengetahuan tersebut terus dikongsi oleh mereka yang baru memasuki organisasi dan juga mengelakkan mereka yang keluar daripada organisasi tersebut terus membawa bersama pengetahuan tersebut.



Rajah 2.2 : Langkah awal menjadi Organisasi Pembelajaran  
Sumber: Greenberg dan Baron , 1997, p548.

## **2.8 KAJIAN-KAJIAN LAIN**

### **2.8.1 Kajian di Malaysia**

Di Malaysia, satu kajian telah dijalankan oleh beberapa pengkaji dari Universiti Teknologi Malaysia (UTM), iaitu Abu Bakar Hj. Hashim, Asaruddin Asahari dan Shahrin Hashim (1999) mengenai OP di peringkat universiti. Kajian ini telah menggunakan instrumen LOPP sebagai alat kajian yang mana telah dibangunkan oleh O'Brien. Kajian ini telah menggunakan kakitangan UTM sebagai responden kepada kajian tersebut. Keputusan yang diperolehi mendapati bahawa UTM telah memenuhi beberapa ciri yang diamalkan oleh OP.

### **2.8.2 Kajian di Barat**

Jika kajian sebelum ini lebih tertumpu kepada mengenalpasti ciri-ciri OP, bagaimanapun satu kajian yang dijalankan oleh Professor Dave Ulrich dari *Universiti Michigan*, Professor Mary Ann Von Glinow dari *Florida International University* di Miami, Florida, and Todd Jick dari *Center for Executive Development* di Cambridge, pada tahun 1993 telah mendapat satu perspektif baru (Rheem, 1995) iaitu bagaimana organisasi dapat meningkatkan kemampuan untuk belajar. Mereka berpendapat jika individu mempunyai pelbagai jenis personaliti yang berbeza, organisasi juga mempunyai cara pembelajaran yang berbeza.

Berdasarkan tiga kaedah penyelidikan iaitu rujukan karya terdahulu, kes studi dan mengadakan survey ke atas 1,359 orang pengurus di seluruh dunia, mereka mendapati empat jenis OP iaitu:

1. '*Competence Acquisition*'. 340 responden mengenalpasti '*competence acquisition*' sebagai jenis OP yang dominan. Organisasi yang belajar berdasarkan *competence acquisition* memupuk kebolehan baru sama ada kepada kumpulan atau individu.. Mereka memperlihatkan komitmen untuk belajar dan secara berterusan mencari keadah baru untuk memajukan organisasi
2. '*Experimentation*'. 281 respondent mengenalpasti *experimentation* sebagai jenis OP yang dominan. Organisasi yang belajar melalui eksperimen suka mencuba idea baru. Mereka selalu melakukan percubaan seperti memperkenalkan produk dan proses yang baru.
3. '*Continuous Improvement*'. 461 responden mengenalpasti '*continuous improvement*' sebagai jenis OP yang dominan. Organisasi yang belajar melalui *continuous improvement* berusaha menguasai setiap langkah dalam sesuatu proses sebelum melangkah ke proses yang seterusnya. Matlamat mereka ialah untuk menjadi pemimpin yang dikenali ke atas proses atau produk.

4. *'Boundary Spanning'*. 207 responden mengenalpasti *'boundary spanning'* sebagai jenis OP yang dominan. Organisasi yang belajar melalui *boundary spanning* sentiasa menilai kemampuan organisasi lain dengan cara *'benchmarking'* kemampuan pesaing melalui maklumat daripada sumber luaran yang boleh dipercayai.

Pengkaji mendapati bahawa syarikat yang belajar melalui *'experimentation'* mendapat skor tertinggi dan diikuti oleh *'competence acquisition'*, *'continuous improvement'*, dan akhir sekali *'boundary spanning'*. Bagaimanapun menurut mereka, jenis *experimen* tidak semestinya sesuai untuk semua organisasi dan untuk memaksimumkan kemampuan bersaing, organisasi hendaklah menggunakan jenis pembelajaran yang sesuai dengan budaya organisasi.

Kajian telah dijalankan oleh Yeung, Nason, Ulrich, and Von Glinow (1992) berdasarkan kepada model *'The Learning Organization: 5 Stage Diagnostic Survey'*. Kajian ke atas 1,532 eksekutif dari 411 syarikat di seluruh dunia menunjukkan ianya memberi kesan kepada aspek inovasi dan daya saing organisasi. Daripada kajian ini dua penemuan yang diperolehi iaitu *eksperimen dapat meningkatkan inovasi dan bukannya daya saing*. Manakala *pengetahuan dan pembaikan berterusan akan meningkatkan daya saing organisasi* (Gephart dan Marsick, 1996).

Pada tahun 1995, kajian *'National HRD Executive Survey'* yang dijalankan oleh *'American Society for Training and Development'* (ASTD) , mendapati 94 peratus

daripada responden menyatakan bahawa adalah penting untuk menjadi sebuah OP. Kajian yang dibuat oleh *DEKRA Academic* pada tahun 1996 mendapati daripada 200 buah syarikat Jerman, hampir 90 peratus menyatakan mereka sedang menuju ke arah menjadi OP (Mills dan Friesen, 1998).

Kajian lain yang pernah dijalankan ialah cuba mencari perhubungan di antara ciri '*creative organization*', '*learning organization*' dan '*business excellence*' (Eskildsen, Dahlgaard dan Norgaard, 1999). Kajian ini telah menggunakan data yang diperolehi daripada kajian yang di buat oleh 'European Leadership Survey' ke atas 202 ketua eksekutif dari beberapa buah negara seperti Denmark, Perancis, Jerman dan United Kingdom. Model yang digunakan dalam kajian ini dipanggil '*structural equation modeling*'. Kajian ini mendapati organisasi yang ingin mencapai kecemerlangan mestilah mewujudkan persekitaran yang berorientasikan perubahan dimana menggalakkan peningkatan daya kreativiti pekerja, membangunkan dan pengekalan melalui pendidikan dan latihan, penglibatan pekerja dan kerja berkumpulan.

## **2.9 RUMUSAN**

Bab ini telah mengupas konsep OP berdasarkan karya-karya terdahulu. Pelbagai aspek yang disentuh seperti pengasas OP dan isu-isu yang berkaitan dengan OP. Umumnya terdapat dua tradisi - satu di UK yang dipelopori oleh Pedler et al. (1991) dan satu di Amerika Syarikat yang dipelopori oleh Senge (1990).

## **BAB 3**

### **KERANGKA KAJIAN**

#### **3.1 PENGENALAN**

Bab ini membicarakan kerangka (*framework*) atau model yang digunakan dalam membuat kajian ini. Bab 2 sebelumnya telah mengulas karya-karya mengenai 'organisasi pembelajaran' (OP) di mana dua tradisi telah dikenalpasti iaitu tradisi UK yang dirintis oleh oleh Pedler et al. (1991) dan tradisi Amerika Syarikat yang dirintis oleh Senge (1990). Hasil dari tradisi-tradisi ini, berbagai model kajian OP telah diketengahkan. Model-model ini ditinjau dalam bab ini dan seterusnya Model O'Brien (1994) telah dipilih sebagai kerangka untuk kajian ini.

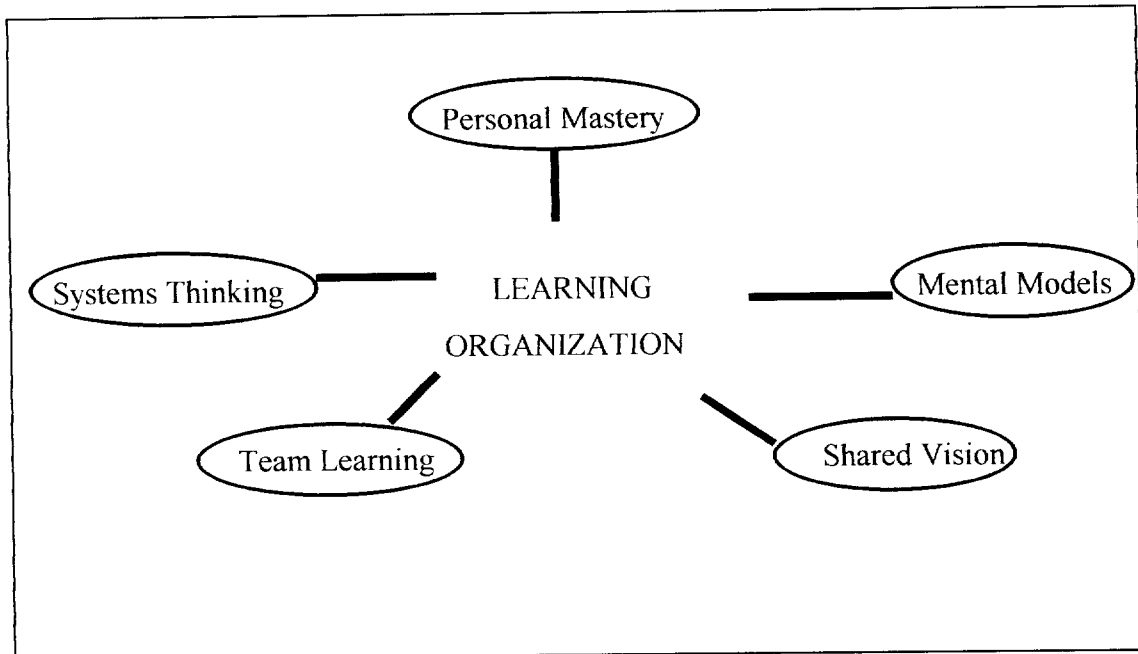
#### **3.2 KERANGKA KAJIAN**

Kerangka kajian merupakan petunjuk yang digunakan dalam kajian untuk mencari hubungan di antara pembolehubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar. Kerangka ini bertujuan untuk memastikan kajian ini tidak lari daripada tujuan asal ianya dijalankan. Untuk membuat perbandingan beberapa model yang pernah digunakan oleh pengkaji terdahulu dipaparkan di sini. Bagaimanapun hanya satu model yang dirasakan sesuai objektif kajian akan digunakan.

### 3.2.1 Model 'The Fifth Discipline'

Model yang pertama ialah Model Disiplin Kelima (*Fifth Discipline*) hasil karya Peter M. Senge (1990). Dalam bukunya '*The Fifth Discipline*', beliau membahagikan kriteria sesebuah organisasi yang boleh dianggap sebagai OP mestilah memenuhi lima disiplin. Pertama '*Systems Thinking*' iaitu pemikiran yang membantu individu memahami kesan terhadap tindakan atau keputusan kepada keseluruhan sistem dalam organisasi.

Kedua '*Personal Mastery*' iaitu meningkatkan motivasi untuk terus mempelajari bagaimana tindakan seseorang dapat mempengaruhi orang lain. Ketiga '*Mental Models*' iaitu disiplin yang banyak ditekankan iaitu kepercayaan seseorang terhadap bagaimana sistem dalam organisasi itu berfungsi. Keempat '*Team Learning*' iaitu satu proses dimana individu mendapat manfaat daripada kerjasama berkumpulan dan yang akhir sekali '*Shared Vision*' iaitu membawa kesatuan kepada semua pihak dalam organisasi bergerak dalam satu arah yang sama. Gabungan kelima-lima unsur tersebut dalam membentuk 'Organisasi Pembelajaran' ditunjukkan dalam Rajah 3.1.



Rajah 3.1: The Fifth Discipline  
 Sumber: Senge, 1990.

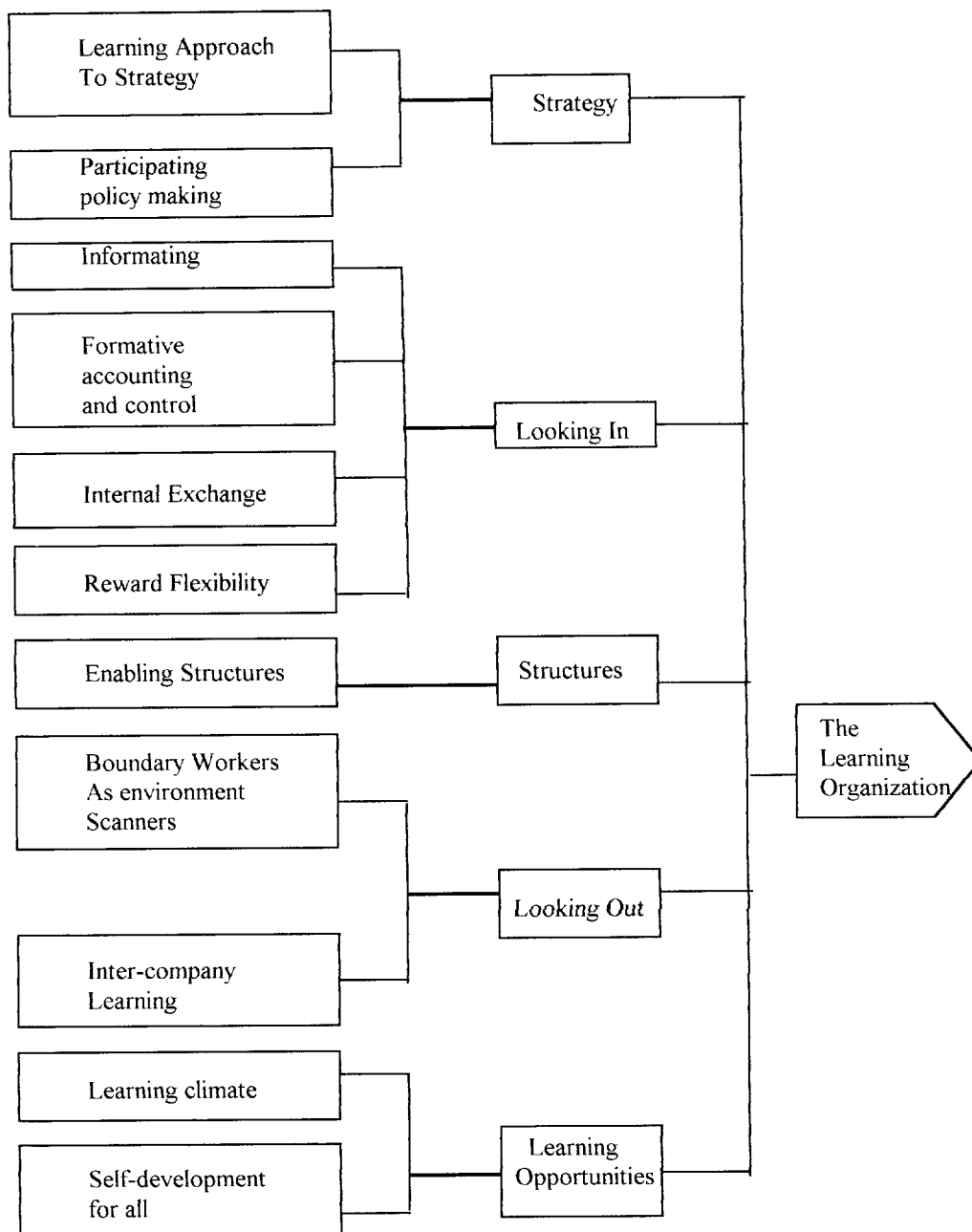
### 3.2.2 Profil 'Learning Organization Practice' (Model O'Brien)

Model kedua ini telah diutarakan oleh O'Brien (1994). Model ini sebenarnya telah dikembangkan oleh O'Brien berdasarkan kepada model 'The Fifth Discipline' karya Senge. Beliau membentuk 12 ciri yang berkaitan dengan OP. Daripada 12 ciri tersebut, O'Brien telah mengelaskannya kepada tiga kategori yang lebih besar dan dimana ianya dikelaskan sebagai '*kepemimpinan*' yang merangkumi '*visi*' dan '*strategi*', '*amalan eksekutif*', '*amalan pengurus*' dan '*suasana kerja*'.

Seterusnya kategori kedua ialah '*sistem dan struktur kerja*' yang merangkumi '*struktur kerja dan organisasi*', '*pengaliran maklumat*', '*amalan individu*' dan '*proses kerja*' dan ketiga kategori '*pembangunan dan prestasi*' yang merangkumi '*matlamat prestasi dan maklumbalas*', '*latihan dan pendidikan*', '*ganjaran dan penghargaan*' dan '*pembangunan individu dan kumpulan*'.

### **3.2.3 Model 'The Learning Company'**

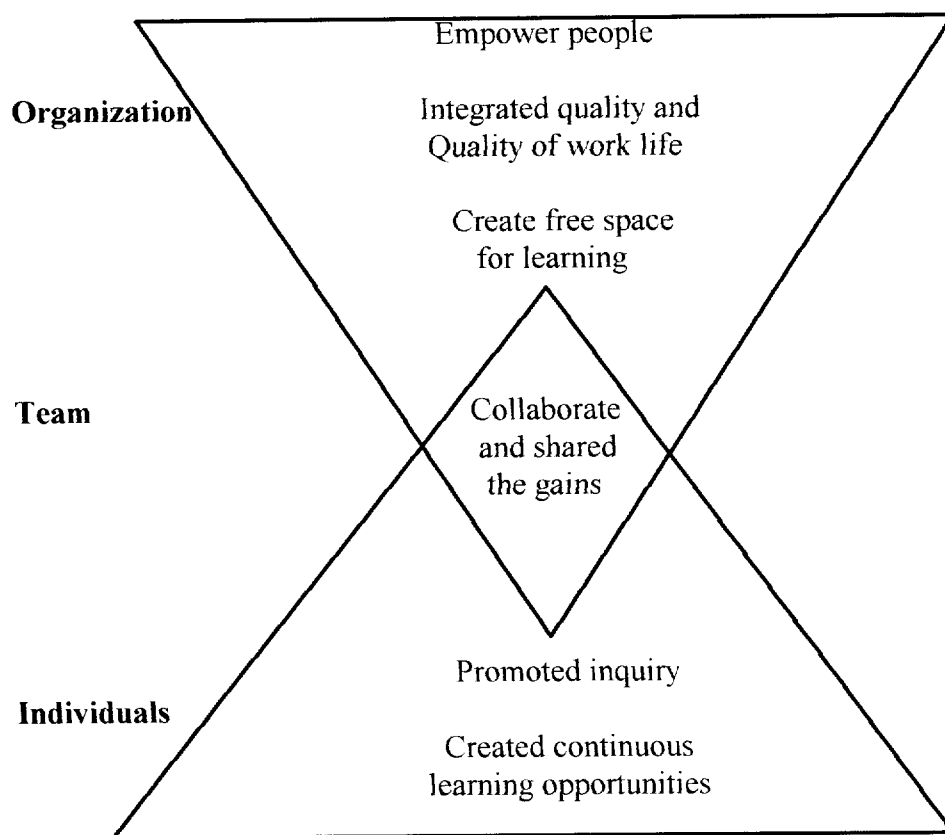
Pedler, Burgoyne dan Boydell (1991) pula menggariskan 11 ciri utama untuk menjadi sebuah OP. Ciri-ciri ini dapat ditunjukkan melalui rajah 3.2 yang menunjukkan struktur aliran yang bebas dan memberi peluang kepada semua anggota dalam organisasi tersebut menyalurkan idea dan maklumat. Ini juga membolehkan mereka mendapatkan bantuan yang dikehendaki dan berkongsi dan menambahkan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang ada. Apa yang lebih utama ialah kepentingan organisasi secara keseluruhan adalah lebih penting daripada kepentingan individual. Ini adalah bertujuan untuk mengelakkan berlakunya penyalahgunaan kepentingan (*conflict of interest*) di mana terdapat individu yang mengambil kesempatan ke atas organisasi yang mana akhirnya akan membawa kerugian kepada semua pihak.



Rajah 3.2: Sebelas Sifat Oganisasi Pembelajaran  
 Sumber: Pedler, et al. , 1991.

### 3.2.4 Model 'Team Learning'

Satu lagi model yang ditinjau adalah model yang diutarakan oleh Watkins dan Marsick (1993) iaitu 'Team Learning Model' (TLM). Berdasarkan kepada model ini, hubungan ketiga-kita elemen dalam organisasi iaitu Organisasi itu sendiri, kumpulan dan individu yang terdapat dalam organisasi. Model ini menunjukkan bagaimana OP sebagai kesatuan organisasi dan individu. Tindakan (*overlapping*) di antara keduanya menghasilkan kumpulan, yang mana akan memberi faedah kepada OP. Menggunakan sepenuhnya sumber dan tenaga individu, kumpulan dan organisasi akan mewujudkan sebuah OP. Ini boleh ditunjukkan dalam rajah 3.3.



Rajah 3.3: The Team Learning Model

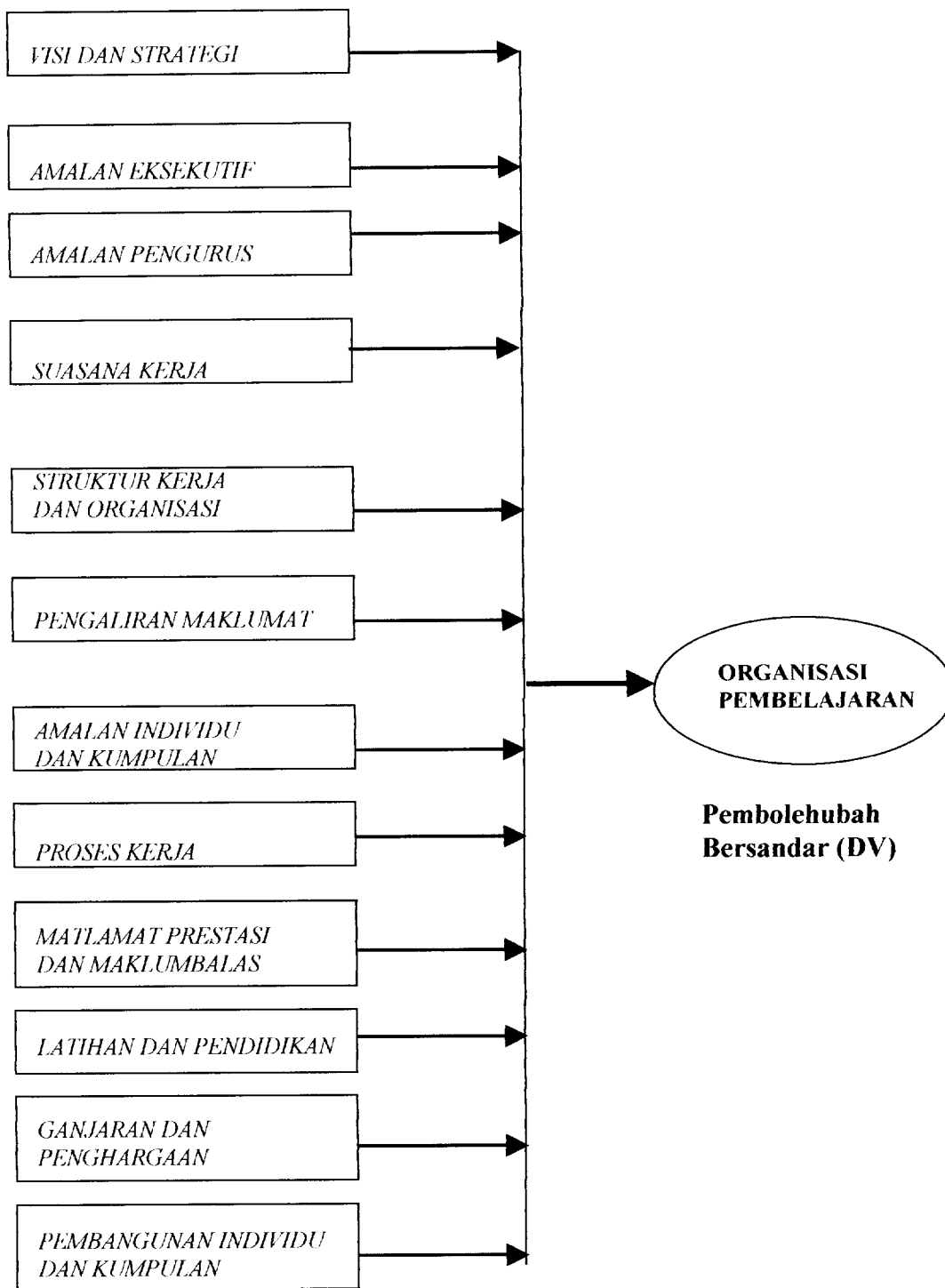
Sumber: Watkins dan Marsick: *Sculpting the learning organization*, 1993.

### 3.3 MODEL KAJIAN INI

Kajian ini adalah kajian replikasi (*replication study*) yang menggunakan model yang dibentuk oleh O'Brien sebagai kerangka kajian. Cuma konteks kajian saja berlainan iaitu kajian O'Brien di sektor swasta di Amerika Syarikat manakala kajian ini di IPTA Malaysia. Model ini memberi pembolehubah-pembolehubah yang mudah difahami dan mempunyai kaitan dengan perkembangan dan pembangunan organisasi. Dalam model ini dua pembolehubah yang dikenalpasti iaitu pembolehubah bebas (*Independent Variables*) dan pembolehubah bersandar (*Dependent Variable*).

Pembolehubah bebas (IV) adalah 12 sub-sistem yang telah diutarakan oleh O'Brien iaitu '*visi dan strategi*,' '*amalan eksekutif*,' '*amalan pengurus*,' '*suasana kerja, struktur kerja dan organisasi*,' '*pengaliran maklumat*,' '*amalan individu*,' '*proses kerja*,' '*matlamat prestasi dan maklumbalas*,' '*latihan dan pendidikan*,' '*ganjaran dan penghargaan*' dan akhir sekali '*pembangunan individu dan kumpulan*'. Manakala OP adalah merupakan pembolehubah bersandar (DV) yang mana kejayaan atau untuk mencapai OP adalah bergantung kepada 12 sub-sistem tersebut.

Berdasarkan kepada model ini, kajian ini secara langsung akan turut menggunakan instrumen yang digunakan oleh O'Brien untuk tujuan pengumpulan data primer. Kerangka kajian ini dapat ditunjukkan dalam rajah 3.4 :



**Pembolehubah Bebas (IV)**

Rajah 3.4: Hubungan Faktor penentu kepada sebuah OP

### **3.4 RUMUSAN**

Model yang telah dibentuk oleh O'Brien ini akan digunakan oleh pengkaji untuk mengenalpasti apakah ciri-ciri amalan 'organisasi pembelajaran' (OP) yang dilaksanakan dalam sistem di UUM. Ciri-ciri umum Model O'Brien atau Model Profil 'Learning Organization Practice' ini terbahagi kepada tiga kategori iaitu 'kepemimpinan', 'sistem dan struktur kerja' dan 'pembangunan staf dan prestasi'.

## **BAB 4**

### **KAEDAH KAJIAN**

#### **4.1 PENGENALAN**

Bab ini membincangkan isu-isu berkaitan kaedah yang digunakan dalam menjalankan penyelidikan ini. Kajian ini adalah bersifat tinjauan rentas dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian yang utama.

#### **4.2 SAMPEL KAJIAN**

Kajian ini dijalankan secara soal selidik terhadap 322 orang responden yang terdiri daripada kakitangan UUM. Untuk tujuan kajian ini responden telah dibahagikan mengikut dua kategori iaitu 'kakitangan akademik' dan 'kakitangan bukan akademik'.

#### **4.3 INSTRUMEN/ ALAT KAJIAN**

Alat kajian yang digunakan di dalam kajian ini merupakan satu set soal selidik yang telah direka oleh O'Brien (1994) iaitu '*Learning Organization Practice Profile*' (*LOPP*). Soal selidik (versi Bahasa Inggeris) ini telah teruji berdasarkan kajian

O'Brien yang melibatkan lebih 35 buah daripada 1000 syarikat terkemuka di dunia (Abu Bakar et al., 1999). Soal selidik ini telah diterjemah dan diubahsuai ke bahasa Melayu oleh pengkaji untuk memudahkan responden memberikan maklumbalas. Kebolehpercayaan kajian ini terbukti melalui ujian perintis (pilot test) pengkaji terdahulu dimana, mereka mendapati bahawa '*Cronbach's Alpha*' dalam kajian yang dijalankan di Universiti Teknologi Malaysia (UTM) ialah 0.98. Ujian perintis yang dijalankan pada pelajar MBA UUM pula mendapati Cronbach's Alphanya ialah 0.97.

#### **4.4 KANDUNGAN ALAT KAJIAN**

Soal selidik ini mengandungi 60 soalan yang mana dibahagikan kepada 12 bahagian kecil iaitu: 'visi dan strategi', 'amalan eksekutif', 'amalan pengurus', 'suasana kerja, struktur kerja dan organisasi', 'pengaliran maklumat', 'amalan individu dan kumpulan', 'proses kerja, matlamat dan maklumbalas', 'latihan dan pendidikan', 'ganjaran dan penghargaan', 'pembangunan individu dan kumpulan'. Setiap bahagian kecil mengandungi lima soalan yang bertujuan untuk menilai kapasiti organisasi untuk belajar dan membuat perubahan.

Soalan-soalan ini dikemukakan dengan menggunakan skala jenis Likert dengan 6 tahap pengujian yang berbeza iaitu 'sangat tidak setuju', 'tidak setuju', 'sedikit tidak setuju', 'sedikit setuju', 'setuju' dan 'sangat setuju'.

Jadual 4.1: Pemberian markah bagi kenyataan yang ditanya

| <b>TINDAK BALAS</b>  | <b>MARKAH</b> |
|----------------------|---------------|
| Sangat Tidak Setuju  | 1             |
| Tidak Setuju         | 2             |
| Sedikit Tidak Setuju | 3             |
| Sedikit Setuju       | 4             |
| Setuju               | 5             |
| Sangat Setuju        | 6             |

#### **4.5 TEKNIK PENSAMPELAN**

Teknik pensampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah secara pensampelan rawak sistematik dengan menggunakan buku panduan telefon UUM keluaran 1998 bagi pemilihan sampel.

#### **4.6 PROSEDUR KAJIAN**

Kajian ini telah dijalankan bermula dengan pencarian bahan rujukan dan penyediaan persoalan dan maklumat yang diperlukan di samping pengkelasan maklumat tersebut. Kajian sebenar bermula pada 12hb Februari hingga 26 Februari 2000. Sebanyak 322 soal selidik telah diedarkan berdasarkan jumlah populasi kakitangan UUM seramai

hampir 2000. Angka edaran ini dianggap sesuai mengikut prinsip yang diajukan oleh Sekaran (1992).

Soal selidik telah diedarkan sendiri oleh pengkaji ke setiap jabatan dan sekolah di kampus Sintok, UUM. Kaedah ini dipilih untuk mewujudkan hubungan baik di antara pengkaji dengan responden di samping untuk mendapatkan input-input tambahan semasa pengedaran soal selidik tersebut.

#### **4.7 RUMUSAN**

Bab ini telah membincangkan beberapa aspek dalam kaedah kajian seperti sampel dan teknik pemilihan sampel kajian, alat kajian, kandungan kajian dan prosedur kajian.

## **BAB 5**

### **ANALISIS DATA**

#### **5.1 PENGENALAN**

Kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan perisian '*Statistical Packages for the Social Sciences*' (SPSS). Maklumat yang diperolehi daripada soal selidik telah diuji dengan menggunakan beberapa teknik seperti '*Alpha Cronbach*', ujian '*frequency*', '*mean*' dan '*descriptive statistics*'.

#### **5.2 MAKLUMAT RESPONDEN**

Daripada sebanyak 322 buah soal selidik yang diedarkan responden, hanya 119 soalselidik telah dikembalikan semula kepada penyelidik. Bagaimanapun dari jumlah itu, hanya 111 sahaja yang boleh dianalisis manakala 8 soalselidik lagi telah dibuang kerana responden telah mengembalikannya dalam keadaan tidak lengkap ataupun tidak jelas untuk tujuan analisis.

Jadual 5.1: Maklumbalas Responden terhadap soalselidik

|                                       | <b>Jumlah</b> | <b>Peratus (%)</b> |
|---------------------------------------|---------------|--------------------|
| <b>Soalselidik yang diedarkan</b>     | <b>322</b>    | <b>100</b>         |
| <b>Soalselidik yang dikembalikan</b>  | <b>119</b>    | <b>36.95</b>       |
| Soalselidik yang rosak                | 8             | 2.48               |
| Soalselidik yang diuji                | 111           | 34.47              |
| <b>Soalselidik tidak dikembalikan</b> | <b>203</b>    | <b>63.05</b>       |

Setelah soal selidik itu dikembalikan, analisis telah dilakukan untuk meneliti maklumat diri responden yang telah menjawab soal selidik tersebut. Ianya ditunjukkan dalam Jadual 5.2.

Daripada sejumlah 111 soal selidik yang dianalisis, seramai 62 orang (55.9 peratus) adalah wanita dan selebihnya (49) adalah lelaki. Dari segi peringkat umur julat umur 26-35 merupakan yang terbesar iaitu sebanyak 47 orang (42.3%) diikuti oleh julat umur 36-45 tahun iaitu 39 orang (35.1%). Seterusnya diikuti oleh umur 46-55 tahun dan 56 tahun ke atas iaitu masing-masing 17 orang (15.3) dan 8 orang (7.2%).

Bagi peringkat pendidikan tertinggi responden pula, ianya dapat dibahagikan 8 kategori. 32.4 peratus atau 36 orang daripada responden adalah mereka yang mempunyai pendidikan sarjana dan ini merupakan jumlah yang terbesar. Ini diikuti

oleh pemegang Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) seramai 21 orang atau 18.9 peratus. Seterusnya diikuti oleh pemegang Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM) dan Diploma yang mempunyai jumlah responden yang sama iaitu 17 orang atau 15.3 peratus. Sijil Rendah Pelajaran (SRP) menunjukkan sebanyak 7 orang responden telah menjawab soalselidik yang disediakan iaitu 6.3 peratus daripada keseluruhan responden. Manakala responden yang berkelulusan PhD dan lain-lain kelulusan mencatatkan hanya seorang atau 0.9 peratus masing-masing.

Responden juga ditanya mengenai jangka masa atau pengalaman kerja yang mereka miliki. Terdapat empat julat yang disediakan iaitu kurang setahun, 1-5 tahun, 6-10 tahun dan lebih 10 tahun. Daripada penganalisaan responden yang telah bekerja selama lebih 10 tahun adalah yang teramai iaitu 49 orang atau 36.9 peratus. Ini diikuti oleh mereka yang bekerja di antara 1-5 tahun. Kakitangan yang bekerja kurang daripada setahun di tempat ke-3 dengan 18 orang atau 19.2 peratus. Akhir sekali mereka yang mempunyai pengalaman kerja selama 6-10 tahun iaitu 15 orang atau 13.5 peratus.

Bagi peringkat perjawatan, kajian ini hanya membahagikan jawatan kepada dua iaitu bukan akademik dan kakitangan akademik. Jumlah mereka yang bekerja dalam bidang pentadbiran dan sokongan adalah sebanyak 63 orang atau 56.8 peratus dan mereka yang terlibat dalam bidang akademik yang terdiri daripada pensyarah dan tutor berjumlah seramai 48 orang atau 43.2 peratus.

Jadual 5.2: Maklumat Latar belakang Responden

| <b>MAKLUMAT DIRI</b>        | <b>JUMLAH</b> | <b>PERATUS (%)</b> |
|-----------------------------|---------------|--------------------|
| <b>JANTINA</b>              |               |                    |
| Lelaki                      | 49            | 44.1               |
| Perempuan                   | 62            | 55.9               |
| <b>UMUR</b>                 |               |                    |
| 18-25 tahun                 | 17            | 15.3               |
| 26-35 tahun                 | 47            | 42.3               |
| 36-45 tahun                 | 39            | 35.1               |
| 45 tahun ke atas            | 8             | 7.2                |
| <b>PENDIDIKAN TERTINGGI</b> |               |                    |
| SRP                         | 7             | 6.3                |
| SPM                         | 21            | 18.9               |
| STPM                        | 17            | 15.3               |
| DIPLOMA                     | 17            | 15.3               |
| IJAZAH                      | 11            | 9.9                |
| SARJANA                     | 36            | 32.4               |
| PHD                         | 1             | 0.9                |
| Lain-lain                   | 1             | 0.9                |
| <b>PENGALAMAN KERJA</b>     |               |                    |
| Kurang setahun              | 18            | 16.2               |
| 1-5 tahun                   | 37            | 33.3               |
| 6-10 tahun                  | 15            | 13.5               |
| Lebih 10 tahun              | 49            | 36.9               |
| <b>JAWATAN</b>              |               |                    |
| Bukan akademik              | 63            | 56.8               |
| Akademik                    | 48            | 43.2               |

### 5.3 ANALISIS KEBOLEHPERCAYAAN

Kebolehpercayaan instrumen ini juga telah diuji melalui '*pilot test*' oleh pengkaji sebelum diedarkan kepada responden sebenar dan hasilnya hampir sama dengan keputusan yang diperolehi oleh pengkaji terdahulu.

Jadual 5.3: Analisis Kebolehpercayaan Kajian

| <b>RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)</b> |                   |
|---|-------------------|
| Reliability Coefficients                  |                   |
| N of Cases = 20.0                         | N of Items = 60.0 |
| Alpha = 0.9714                            |                   |

Analisis kepercayaan ini menggunakan 20 buah soal selidik telah diedarkan kepada responden terpilih sebagai percubaan (pelajar MBA, UUM). Kesemua 60 soalan digunakan dan diuji. Kebolehpercayaan 60 soalan tersebut telah diukur menggunakan Alpha Cronbach antara nilai 0.00 hingga 1.00. Nilai Alpha adalah 0.9714 menunjukkan soal selidik mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

## 5.4 UKURAN KAJIAN

Untuk melihat kepada perkembangan secara menyeluruh UUM sebagai sebuah OP interpretasi yang telah digunakan oleh Abu Bakar dan rakan-rakan (1999), telah digunapakai kerana dirasakan mempunyai nilai relevan yang tinggi dan menentukan persekitaran organisasi pada masa kini. Mereka telah membahagikan tahap dan persekitaran organisasi kepada 6 peringkat berdasarkan kepada julat '0.01-1.00', '1.01-2.00', '2.01-3.00', '3.01-4.00', '4.01-5.00' dan '5.01-6.00'. Julat ini ditunjukkan dalam rajah 5.4 di bawah:

Jadual 5.4: Perkembangan Amalan OP berdasarkan kepada min.  
Sumber: Abu Bakar , et al., 1999.

| <b>MIN</b>  | <b>PERKEMBANGAN AMALAN OP</b>  |
|-------------|--|
| 0.01 – 1.00 | OP masih berada pada peringkat perancangan awalan                            |
| 1.01 – 2.00 | Memerlukan satu plan tindakan dan pembangunan strategi yang lebih sistematik |
| 2.01 – 3.00 | Pertumbuhan dan peningkatan memerlukan pengkajian berterusan                 |
| 3.00 - 4.01 | Memerlukan penumpuan kepada usaha dan peningkatan                            |
| 4.01 – 5.00 | OP telah berkembang dengan baik dalam persekitaran yang sesuai               |
| 5.01 – 6.00 | OP telah atau hampir tercapai  |

## 5.5 HASIL KAJIAN

Berdasarkan kepada penganalisan data yang dikutip daripada sebanyak 111 responden yang menjawab soalan-soalan dalam *LOPP*, maka pemarkahan seperti dalam Jadual 5.5 telah diperolehi. Kesemua 12 sistem kecil telah diuji menggunakan kaedah deskriptif dengan mendapatkan min atau jumlah purata.

Jadual 5.5: Amalan OP mengikut sub-sistem berdasarkan kepada purata

| <b>LOPP</b>                       | <b>Kedudukan</b> | <b>Purata</b> |
|-----------------------------------|------------------|---------------|
| VISI DAN STRATEGI                 | 4                | 4.6685        |
| AMALAN EKSEKUTIF                  | 9                | 4.4721        |
| AMALAN PENGURUS                   | 11               | 4.4505        |
| SUASANA KERJA                     | 8                | 4.5243        |
| STRUKTUR KERJA DAN ORGANISASI     | 7                | 4.6108        |
| PENGALIRAN MAKLUMAT               | 6                | 4.6378        |
| AMALAN INDIVIDU DAN KUMPULAN      | 5                | 4.6396        |
| PROSES KERJA                      | 10               | 4.4613        |
| MATLAMAT PRESTASI DAN MAKLUMBALAS | 3                | 4.6865        |
| LATIHAN DAN PENDIDIKAN            | 2                | 4.7171        |
| GANJARAN DAN PENGHARGAAN          | 12               | 4.4216        |
| PEMBANGUNAN INDIVIDU DAN KUMPULAN | 1                | 4.7820        |

Daripada Jadual 5.5 juga didapati bahawa pembangunan individu dan kumpulan mendapat markah yang tertinggi iaitu 4.7820. Ini diikuti oleh amalan latihan dan pendidikan yang mendapat 4.7171. Matlamat penilaian prestasi dan maklumbalas di tempat ke-tiga dengan 4.6865. Seterusnya visi dan strategi ditempat ke-4 dengan 4.6685.

Kedudukan tempat ke-5 hingga ke-8, mempunyai skor purata yang hampir sama. Amalan individu dan kumpulan, pengaliran maklumat, struktur kerja dan organisasi serta suasana kerja masing-masing mempunyai skor 4.6396, 4.6378, 4.6108 dan 4.5243. Skor bagi keempat amalan ini adalah ditahap sederhana.

Empat amalan seterusnya mempunyai skor purata yang agak rendah iaitu kurang daripada 4.5 markah. Ini menunjukkan kelemahan organisasi dalam pelaksanaan amalan-amalan tersebut. Amalan tersebut ialah amalan eksekutif, proses kerja, amalan pengurus serta ganjaran dan penghargaan. Masing-masing mempunyai skor 4.4721, 4.4613, 4.4505 dan 4.4216.

### 5.5.1 Kepemimpinan

Analisis ciri kepemimpinan dapat dilihat pada Jadual 5.6.

Jadual 5.6 : Amalan OP mengikut kategori (Kepemimpinan) berdasarkan kepada purata

| <b>LOPP</b>         | <b>Min</b>  | <b>Max</b>  | <b>Purata</b> |
|---------------------|-------------|-------------|---------------|
| VISI DAN STRATEGI   | 2.40        | 6.00        | 4.6685        |
| AMALAN EKSEKUTIF    | 2.00        | 6.00        | 4.4721        |
| AMALAN PENGURUS     | 1.40        | 6.00        | 4.4505        |
| SUASANA KERJA       | 2.20        | 6.00        | 4.5243        |
| <b>KEPEMIMPINAN</b> | <b>2.70</b> | <b>6.00</b> | <b>4.5288</b> |

Berdasarkan kepada amalan mengikut kategori kepemimpinan, visi dan strategi telah menunjukkan purata yang terbaik. Ini menunjukkan penetapan matlamat jangka panjang dan jangka pendek organisasi telah mendapat perhatian dan jelas di kalangan kakitangan UUM. Matlamat yang ingin dicapai organisasi telah mendorong setiap individu dalam organisasi menetapkan matlamat diri selari dengan matlamat organisasi tadi. Mengikut Richardson (1995), mengurus pada alaf akan datang memerlukan visi. Bukan sahaja organisasi mempunyai visi tetapi individu dalam organisasi itu juga mesti mempunyai visi tersendiri dan ianya hendaklah selari. Kesedaran mengenai kepentingan matlamat ini akan mempercepatkan proses pencapaian matlamat yang diinginkan.

Dari segi amalan eksekutif, purata yang diperolehi adalah kurang memberangsangkan dan menunjukkan kurang keperihatinan para eksekutif terhadap orang bawahan.

Penglibatan eksekutif dengan lebih terbuka dalam mendengar permasalahan dan keluhan orang yang dipimpinnya akan memberikan kesan kepada peningkatan budaya kerjasama di antara golongan bawahan dan atasan dalam sesebuah organisasi. Selain itu sebagai golongan tertinggi dalam sesebuah organisasi dan penentu kepada hala tuju organisasi, mereka hendaklah menunjukkan contoh yang terbaik dan menjadi pendorong kepada orang bawahan. Para eksekutif hendaklah lebih terbuka dan telus dalam menjalankan tugas. Slater dan Narver (1995) untuk menjadikan organisasi berkesan, amalan pengurusan mestilah menyediakan pembangunan ilmu pengetahuan dan ianya menjadi asas kepada peluang untuk berdaya saing.

Amalan pengurus juga bolehlah dianggap kurang memberangsangkan. Dalam kategori kepemimpinan aspek ini mempunyai purata markah yang terendah. Oleh itu langkah-langkah lanjut perlu diadakan untuk mewujudkan seorang pengurus terutamanya pengurus pertengahan yang lebih cekap dan berkebolehan. Ini boleh diadakan dengan menambahkan pelbagai kemahiran dan pengetahuan baru seperti kemahiran berkomunikasi dan bersedia untuk lebih melibatkan diri dalam aktiviti yang berkaitan dengan organisasi. Pengurus tidak jauh bezanya dengan eksekutif, kerana sebagai pemimpin jabatan mereka hendaklah menunjukkan peranan dan ketokohan mereka bagi membantu pekerja bawahan meningkatkan keberkesanan kerja.

Suasana kerja yang fleksibel dan tidak membosankan menjadi faktor kepada keberkesanan kerja dan menjadi faktor penting dalam menubuhkan sebuah OP.

Berdasarkan jumlah mata purata yang diperolehi, nampaknya UUM telah mempunyai suasana kerja yang kondusif dan memberikan kemudahan kepada para kakitangannya terutamanya dalam aspek pembelajaran.

Pihak pengurusan juga perlu mewujudkan suasana kerja yang menyeronokkan dimana pekerja tidak takut untuk berkongsi pendapat dan pengalaman secara terbuka disamping mewujudkan sikap tolong-menolong dan saling mengambil berat di antara satu dengan yang lain.

### 5.5.2 Sistem Dan Struktur Kerja

Analisis amalan 'organisasi pembelajaran' mengikut sistem dan struktur kerja dapat dilihat pada Jadual 5.7.

Jadual 5.7 : Amalan OP mengikut Kategori (Sistem dan Struktur Kerja) berdasarkan purata

| <b>LOPP</b>                      | <b>Min</b>  | <b>Max</b>  | <b>Purata</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| STRUKTUR KERJA DAN ORGANISASI    | 2.40        | 6.00        | 4.6108        |
| PENGALIRAN MAKLUMAT              | 2.20        | 6.00        | 4.6378        |
| AMALAN INDIVIDU DAN KUMPULAN     | 2.60        | 6.00        | 4.6393        |
| PROSES KERJA                     | 2.20        | 6.00        | 4.4613        |
| <b>SISTEM DAN STRUKTUR KERJA</b> | <b>2.35</b> | <b>6.00</b> | <b>4.5874</b> |

Secara keseluruhan kategori sistem dan struktur kerja mendapat purata markah yang agak baik kecuali sub-sistem proses kerja. Amalan individu dalam kumpulan mendapat purata markah yang tertinggi iaitu 4.6393. Ini menunjukkan telah wujud sistem yang baik dalam amalan kerja setiap individu dan kerja berkumpulan di UUM. Peningkatan kerja setiap individu adalah perlu kerana ini akan secara tidak langsung akan meningkatkan pembangunan organisasi.

Begitu juga dengan amalan kerja berkumpulan yang lebih baik akan meningkatkan pengetahuan kemahiran individu di mana mereka boleh berkongsi pendapat dan bertukar-tukar pandangan dan maklumat terkini mengenai bidang tugas. Sekali lagi secara langsung akan mempercepatkan organisasi mencapai matlamatnya. Budaya kerja seperti ini yang amat penting dalam mewujudkan sebuah OP.

Setiap individu dan kumpulan juga hendaklah digalakkan untuk mengenalpasi kesilapan supaya tidak melakukannya lagi pada masa akan datang. Setiap kesalahan dan kesilapan juga boleh dikongsi bersama dengan pekerja yang lain untuk mengelakkan kesilapan sama berulang dan untuk meningkatkan prestasi kerja secara berterusan.

Pengaliran maklumat dengan lebih terbuka juga memberi kemudahan kepada pekerja dan mempengaruhi tahap perkembangan sistem pemikiran menjadi lebih terbuka dan berminat kepada usaha memperolehi maklumat dan perkara yang baru. Maklumat dianggap sebagai unsur penting dalam proses pembuatan keputusan. Maklumat yang

terkini dan tepat amat berguna kepada para pekerja dalam membuat sebarang keputusan berdasarkan bidang tugas mereka.

Pekerja juga mestilah digalakkan untuk menyebarkan kepada orang lain dan seluruh organisasi berkenaan dengan kaedah atau pendekatan baru. Dengan adanya maklumat yang terkini dan mudah dicapai mereka mampu melihat dan membuat andaian, soalan-soalan dan persepsi ke atas sesuatu isu yang timbul semasa menjalankan tugas.

Struktur kerja yang lebih fleksibel juga amat penting. Istilah birokrasi atau '*red-tape*' sepatutnya telah lama dihapuskan dalam menjalankan tugas yang berulang-ulang (routine). Begitu juga dengan struktur organisasi mestilah lebih mendatar (*flatter*) dan mengurangkan hirarki yang terlalu protokol dan iseng-isengan yang mana akan menjejaskan tumpuan pekerja. Struktur organisasi seperti ini biasanya menyebabkan proses kerja menjadi semakin lambat dan tidak cekap kerana setiap perlu melalui pelbagai peringkat sebelum keputusan dibuat. Menurut Spreitzer (1995), pemberian autonomi dan pengurangan kawalan ke atas kerja pekerja (subordinat) membuat pekerja itu lebih bermotivasi dan komited kepada organisasi. Ini akan meningkatkan produktiviti dan kepuasan kerja di kalangan pekerja.

Organisasi juga perlu mengubahsuai sistem dan struktur kerja serta bersedia untuk bertindak balas dengan dengan apa juga perubahan semasa yang mendatang. Ini bertujuan untuk meningkatkan kecekapan. Kaedah dan sistem yang lebih sistematik

perlu dipelajari dan digunakan untuk mengatasi masalah rumit yang timbul. Selain itu penggunaan kaedah-kaedah yang pernah digunakan oleh orang lain juga boleh diamalkan disamping belajar dan mengamalkan pendekatan yang digunakan oleh organisasi yang telah berjaya.

### 5.5.3 Prestasi Dan Pembangunan

Analisis amalan 'organisasi pembelajaran' berdasarkan ciri 'prestasi dan pembangunan' dapat dilihat di Jadual 5.8.

Jadual 5.8 : Amalan OP mengikut kategori (Prestasi dan Pembangunan) berdasarkan kepada Purata

| <b>LOPP</b>                       | <b>Min</b>  | <b>Max</b>  | <b>Purata</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| MATLAMAT PRESTASI DAN MAKLUMBALAS | 2.80        | 6.00        | 4.6865        |
| LATIHAN DAN PENDIDIKAN            | 3.00        | 6.00        | 4.7171        |
| GANJARAN DAN PENGHARGAAN          | 1.80        | 6.00        | 4.4216        |
| PEMBANGUNAN INDIVIDU DAN KUMPULAN | 2.80        | 6.00        | 4.7820        |
| <b>PRESTASI DAN PEMBANGUNAN</b>   | <b>3.15</b> | <b>6.00</b> | <b>4.6518</b> |

Berdasarkan kepada Jadual 5.8 di atas, jelas menunjukkan bahawa aspek latihan dan pendidikan telah diberi perhatian penting oleh pihak pengurusan UUM. Amalan latihan dan pendidikan mempunyai skor tertinggi dalam kategori prestasi dan pembangunan. Mengikut Belasco (1999), OP tidak pernah wujud; organisasi tidak

belajar tetapi manusia yang belajar. Oleh itu peluang untuk manusia itu belajar perlu disediakan.

Penilaian prestasi dan maklumbalas daripada pekerja juga amat penting dititikberatkan. Penilaian prestasi masih menjadi isu penting dalam meningkatkan keberkesanan para pekerja menjalankan tugas. Tanpa adanya satu sistem penilaian prestasi yang baik maka organisasi tidak mungkin akan mencapai matlamatnya. Maklumbalas adalah berkenaan dengan kecekapan organisasi bertindak dengan perubahan. Ianya juga merangkumi kemampuan untuk memenuhi keinginan pelanggan sama ada yang berada di dalam ataupun di luar organisasi. Inilah yang dikatakan oleh Drew dan Smith (1995), sebagai '*change proofing*' iaitu organisasi yang dapat bertindakbalas dengan persekitarannya dengan cepat dan berkesan.

Berkenaan dengan ganjaran dan penghargaan, organisasi seharusnya memberi perhatian sewajarnya terhadap aspek ini. Menurut Schendell, penghargaan adalah penggalak yang berkesan. Dalam persaingan ekonomi global, kebanyakan organisasi menyediakan sistem ganjaran dan penghargaan yang menarik untuk menggalakkan pekerja kekal dalam organisasi dan menarik pekerja baru ke dalam organisasi (Robbins., 1998). Ganjaran dan penghargaan tidak semestinya dalam bentuk wang ringgit tetapi mungkin dari segi kesihatan dan kebajikan pekerja. Ini yang disebut Frederick Herzberg sebagai faktor '*hygiene*' (Greenberg dan Baron, 1997). Menurut Herzberg, jika faktor ini tidak diberi perhatian ianya akan menyebabkan ketidakpuasan kerja di kalangan pekerja.

Pembangunan individu dan kumpulan juga perlu terus ditekankan oleh pihak pengurusan UUM walaupun mendapat skor purata yang tertinggi. Pembangunan individu dan kumpulan ini adalah berkaitan dengan sokongan dan kemudahan yang diberikan oleh organisasi kepada individu dan kumpulan untuk meningkatkan dan mengaplikasikan kemahiran dan pengetahuan yang mereka telah pelajari daripada pendidikan formal dan tidak formal. Mengikut Sweiringa dan Weirdsma (1992), organisasi hanya akan belajar jika individu dalam organisasi belajar. Ini bermakna jika ilmu yang ada tetapi tidak diaplikasikan dan dikembangkan ianya tidak memberi makna kepada organisasi.

Pembangunan individu dan kumpulan juga berkait rapat dengan memberi peluang kepada individu dan kumpulan untuk melibatkan diri kepada semua peringkat dalam organisasi untuk membolehkan mereka (pekerja) merasakan adalah sebahagian daripada proses (Cook, 1997). Ini juga akan memberi kesan positif kepada pembangunan individu dan kumpulan.

## **5.6 RUMUSAN**

Bab ini telah menganalisis data yang diperolehi daripada soal selidik yang telah dikembalikan. Penganalisan dengan menggunakan kaedah statistik diskriptif dan inferensi telah digunakan. Keputusan penganalisan dapatan kajian ini juga telah dinyatakan dan dibincangkan.

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN**

#### **6.1 PENGENALAN**

Bab ini membicarakan rumusan penemuan daripada kajian yang dijalankan dan memberi beberapa cadangan kepada organisasi yang dikaji dan juga cadangan kepada pengkaji-pengkaji lain yang berminat mengkaji bidang yang makin mendapat perhatian ini.

#### **6.2 PERBINCANGAN**

Secara keseluruhannya, hasil analisis menggunakan '*Learning Organization Practice Profile*' (LOPP) mendapati bahawa setiap sistem kecil tergolong dalam tahap yang ke-5 iaitu OP telah berkembang dengan baik dalam persekitaran yang sesuai. Ini memberi gambaran awal bahawa UUM telah mengamalkan konsep OP. Secara tidak langsung ini juga telah memberi gambaran bahawa tenaga kerja di UUM telah bersedia, baik dari segi proses, struktur, sistem mahupun budaya untuk menjadi sebuah OP yang sepenuhnya di masa akan datang.

Sebenarnya OP hanyalah merupakan satu konsep yang digunakan untuk menjadi pengukur kepada pembangunan, perkembangan dan arah tuju sesebuah organisasi. Untuk mencapai tahap sebagai organisasi bertaraf dunia, UUM hendaklah mencapai satu peringkat di mana apa juga yang dilaksanakannya akan menjadi '*benchmark*' atau ikutan kepada organisasi yang lain.

Beberapa aspek yang perlu mendapat penekanan lebih daripada pihak pengurusan UUM ialah amalan eksekutif, amalan pengurus, proses kerja dan sistem ganjaran dan penghargaan. Aspek-aspek ini mendapat skor yang rendah iaitu di bawah pada tahap 4.5. Kajian dan tindakan susulan perlu diambil bagi memastikan aspek-aspek ini mendapat perhatian dan meningkatkan lagi kemajuan dan kejayaan universiti secara menyeluruh.

Amalan lain seperti pembangunan individu dan kumpulan serta latihan dan pendidikan adalah pada tahap yang membanggakan. Ini perlu terus diberi penekanan oleh pihak Universiti untuk mewujudkan suasana kerja yang lebih kondusif dimana setiap kakitangan baik secara individu dan kumpulan akan sentiasa meningkatkan keupayaan dan kemampuan dari segi ilmu pengetahuan dan pengalaman masing-masing secara berterusan. Pembelajaran adalah isu penting dalam membentuk sebuah OP yang ideal.

Lain-lain amalan adalah pada tahap sederhana di mana perhatian dan fokus yang lebih, perlu diambil untuk memastikan setiap amalan tersebut akan dilaksanakan

dengan cara yang lebih berkesan. Tumpuan perlu diberikan kepada usaha-usaha untuk mewujudkan satu persekitaran yang sesuai bagi organisasi melaksanakan matlamatnya dan mendapat penyertaan daripada semua pihak dalam organisasi tersebut. Senge (1990) dan Garvin (1993) turut menekankan bahawa OP perlu mewujudkan satu persekitaran menggalakkan ahlinya untuk membangun dan mengamalkan kemahiran pembelajaran yang dimiliki. Galakkan dan bantuan perlu diberikan kepada setiap ahli dalam organisasi untuk meningkatkan kapasiti mereka dalam membuat sebarang keputusan.

Bagaimanapun pada pendapat pengkaji, kajian ini lebih kepada kajian peringkat awalan dimana ianya lebih sesuai untuk mengenalpasti kedudukan organisasi kita. Hasil kajian ini tidak sesuai untuk dijadikan sebagai garis panduan atau dasar untuk membuat keputusan. Kajian yang lebih bersepadu dan menyeluruh perlu dibuat sebelum sebarang keputusan yang berkaitan dengan perubahan sistem dan struktur serta dasar organisasi dilakukan.

Merujuk kepada Drew dan Smith (1995), adalah mustahil untuk menukar keseluruhan organisasi menjadi OP sepenuhnya. Bagaimanapun mengambil beberapa elemen atau idea OP adalah penting untuk membolehkan organisasi menghadapi sebarang cabaran yang mendatang. Ini yang mereka katakan sebagai '*change proofing*' iaitu menyediakan organisasi dengan kemahiran dan pengetahuan serta meningkatkan kemampuan untuk bertindak balas dengan perubahan.

Kesimpulan juga boleh dibuat dengan mengandaikan bahawa 12 sistem yang dikategorikan oleh O'Brien ini adalah menjadi ciri-ciri untuk menjadi sebuah OP. Bagaimanapun, untuk mencapai tahap sebuah organisasi serba-serbi sempurna adalah mustahil (Asaruddin et al., 1999). Senge (1990) sendiri mengakui bahawa tidak ada organisasi yang boleh mengatakan mereka adalah OP sepenuhnya.

Keputusan kajian ini juga tidak boleh digeneralisasikan kepada semua universiti kerana UUM adalah sebuah universiti yang mengkhusus hanya dalam bidang pengurusan. Selain itu setiap universiti juga mempunyai matlamat dan arah tuju yang mempunyai kelainan walaupun mempunyai falsafah pendidikan yang sama.

### **6.3 CADANGAN PERLAKSANAAN**

Beberapa cadangan yang dirasakan perlu diambil perhatian oleh pihak pengurusan UUM untuk merealisasikan matlamat menjadi organisasi bertaraf dunia dan menjadi sebuah OP yang lebih cemerlang pada masa akan datang. Cadangan ini hanyalah dalam bentuk umum dan ianya bukanlah cadangan muktamad dan perlu dilaksanakan untuk memenuhi matlamat tersebut. Beberapa cadangan tersebut ialah:

1. Pihak universiti perlu menyediakan sistem ganjaran yang lebih baik kepada tenaga kerjanya. Sistem ganjaran ini bukan sahaja berkenaan dengan gaji tetapi '*fringe benefit*' yang boleh diterima oleh pekerja

tersebut. Sistem ganjaran ini juga mempunyai kaitan dengan sistem penilaian prestasi yang lebih telus dan adil.

2. Ganjaran dalam bentuk bukan wang ringgit seperti penghargaan dan pengiktirafan kepada kakitangan juga adalah penting untuk sebagai satu pendorong atau '*motivator*' kepada mereka untuk terus meningkatkan budaya kecemerlangan dan kesetiaan kepada organisasi.
3. Pihak UUM juga hendaklah mewujudkan satu suasana atau persekitaran yang membenarkan idea, pandangan dan kritikan yang membina daripada kakitangannya. Ini juga perlu diwujudkan untuk menggalakkan kakitangan memberikan input-input yang bernas. Peluang ini juga hendaklah memberi kebebasan kepada kakitangan dan mereka tidak akan berasa takut untuk memberikan idea, pandangan dan kritikan tersebut.
4. Pihak UUM juga hendaklah menggalakkan kakitangannya untuk terus belajar. Ini bukan saja melibatkan pembelajaran secara formal seperti menyambung pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi, tetapi juga kepada aktiviti pembelajaran yang ~~tidak~~ formal seperti yang berkaitan dengan hobi, minat dan kecenderungan. Ini akan meningkatkan kemahiran dan kecekapan dan boleh menambahkan

rangsangan mereka untuk terus belajar. Selain itu kemahiran dan pengetahuan tersebut juga mungkin boleh membantu mereka meningkatkan prestasi semasa melakukan tugas.

5. Visi dan misi UUM hendaklah jelas dan mudah difahami serta mampu diaplikasikan dalam bidang tugas seharian semua kakitangan. Pihak UUM juga hendaklah memastikan bahawa matlamat individu adalah selaras dengan matlamat organisasi. Ini untuk mengelakkan berlakunya konflik identiti.

#### **6.4 CADANGAN KAJIAN LANJUTAN**

Beberapa cadangan sebagai panduan untuk kajian lanjutan selepas ini adalah dinyatakan seperti dibawah;

1. Kajian ini telah dijalankan di UUM dengan mengambilkira secara keseluruhan organisasi. Ini bermakna responden adalah terdiri daripada pelbagai peringkat umur, pendidikan dan jawatan. Walau bagaimanapun kajian juga boleh dijalankan ke atas pelbagai jabatan dan pusat yang menyokong perjalanan UUM sebagai sebuah organisasi pendidikan. Selain itu kajian juga mungkin boleh dijalankan berdasarkan kepada peringkat jawatan tertentu terutamanya peringkat jawatan sebagai pembuat dasar.

2. Kajian juga boleh dijalankan ke atas sektor swasta yang lebih terkemuka dan hasil kajian yang diperolehi boleh dibandingkan dengan hasil yang diperolehi yang diperolehi dalam kajian ini yang merupakan sektor kerajaan, contohnya mengkaji di universiti swasta.
3. Pengkaji terkemudian juga dicadangkan agar tidak menggunakan sepenuhnya LOPP sebagai instrumen kajian kerana ianya mungkin kurang sesuai diaplikasikan dalam konteks organisasi di Malaysia. Kerangka LOPP O'Brien dibentuk untuk mengkaji isu OP dalam situasi yang berbeza iaitu di US. Oleh itu pengkaji terkemudian boleh menggunakan LOPP yang diubahsuai mengikut budaya dan situasi tempatan atau menggunakan model yang boleh direka sendiri.
4. Masa adalah faktor yang penting kerana masa itu emas. Oleh itu faktor kesesuaian tempoh kajian juga perlu diambilkira terutamanya yang membabitkan organisasi yang mempunyai populasi yang besar seperti universiti.

## **BIBLIOGRAFI**

- Abernathy, William B. (1999) . Evaluating organization scorecards and incentive-pay systems. **Employment Relations Today**. Vol: 25. Iss: 4. Date: Winter. pp: 83-96.
- Abu Bakar Haji Hashim, Asarudin Ashari dan Shahrin Hashim. (1999). **The Usefulness of doing a Learning Organization Practice Profile**. Project Paper. Universiti Teknologi Malaysia.
- Argyris, Chris dan Schon, Donald A. (1978). **Organization Learning : Theory, Method and Practice**. Addison-Wesley Publishing. Massachusetts.
- Argyris, C. dan Schon, D. A. (1996). **Organization Learning II, Theory, Method and Practice**. Addison-Wesley Publishing. Massachusetts.
- Argyris, C. dan Schon, D.A. (1978). **Organization Learning: A Theory Of Action Pespective**. Addison- Wesley. Harlow.
- B. Dumaine. (1994). Mr. Learning Organization. **Fortune**. Oktober 17. pp.148.
- Bahlmann, Tineke. (1990).The Learning Organization in a Turbulent Environment. **Human Systems Management [HSM]**. Vol: 9. Iss: 4. pp: 249-256.
- Barach, J.A. dan Eckhardt D. R. (1996). **Leadership And The Job Of The Leadership**. Quorum Books. Westport.
- Barker, R.T. dan Camarata, M.R. (1998) . The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators and Discipline . **Journal of Business Communication** . Vol: 35 . Iss: 4 . pp: 443-467.
- Blake, R.B., Mouton, J. S. (1973). **Executive Achievement: Making it at the Top**. McGraw-Hill Book Company. New York.
- Brandon, L. G. (1993). Learning Organizations Hold the Key to Success. **National Underwriter [Property/ Casualty/ Employee Benefits] [NUN]**. Vol: 97. Iss: 43. Date: Oct 25. pp: 22, 43.
- Byrnes, J.L. dan Copacino, W.C. (1990). Develop a Powerful Learning Organization. **Transportation dan Distribution [HLS]**. Vol: 31 . Iss: 11. Date: Oct pp: 22-25
- Cook, A. J. , Staniforth, D., Stewart, J. (1997). **The Learning Organization in the Public Service**. Gower Publishing. Hampshire. England.

- David, F. R. (1997). **Strategy Management: Sixth Edition**. Prentice Hall. New Jersey.
- D.H. Kim. (1993). The Link Between Individual and Learning Organization. **Sloan Management Review**. Fall. pp.37.
- Drew, S. A. dan Smith, P. A. (1995). The Learning Organization: Change Proofing and Strategy. **The Learning Organization**. Vol: 2. no. 1. pp. 4-14 .
- Kronqvist, E. dan Soini, H. (1996). / Department of Behavioral Sciences / University of Oulu / FIN-90571 Oulu Finland, **Developing a Learning Organization at the University Level**.
- Easterby-Smith, M. (1990). Creating a Learning Organisation. **Personnel Review**. Vol: 19. Iss:5. pp: 24-28.
- Eskildsen, Jacob K., Dahlgaard, Jens dan Norgaard, Anders. (1999). The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence. **Total Quality Management (TQM)**. Vol: 10. Iss:4 /5 . July . pp: 523-530.
- Garrat, Bob. (1995). An Old Idea that has Come of Age. **People Management**. Vol: 1. Iss: 19 .Date: Sep. 21 pp. 25-28.
- Garvin, David A. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review [HBR]**. Vol: 71. Iss: 4. Date: Jul/Aug. pp: 78-91.
- Gephart, Martha A. dan Marsick, Victoria J. (1996). Learning organizations come Alive. **Training dan Development**, Vol. 50 . Issue 12. Dec. pp34.
- Goh, Swee C. (1998). Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks. **SAM Advanced Management Journal (AMJ)**. Vol: 63. Iss: 2. Spring. pp: 15-22.
- Grates, Gary F. (1998). Building a world-class organization. **Communication World [CMW]**. Vol: 15. Iss: 6. Date: Jun/Jul. pp: 41-43.
- Greenberg, J. dan Baron, Robert A. (1997). **Behavior In Organization: Understanding And Managing Human At Work**. sixth edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Guns, Bob dan Anundsen, Kristin . (1996). **The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge**. Pfeiffer dan Company. San Diego.
- Handy, Charles. (1992). The Birth of the Conceptual College. **Journal of Director [DRT]**. Vol: 46. Iss: 3. Date: Oct. pp: 23.

- Hofrichter, David A. (1999). Secrets of the Rich and Famous. **Journal of Business Strategy [JST]**. Vol: 20. Iss: 4. Date: Jul/Aug. pp: 22-26.
- Honold, Linda . (1991). The Power of Learning at Johnsonville Foods. **Training [TBI]** . vol: 28 . Iss: 4 Date: Apr. pp: 54-58.
- Hopewell, Barry . (1995). Book Review : Ten Steps to a Learning Organization. **Long Range Planning**. Vol. 28. No. 6. pp: 9-121.
- Horton, Thomas R. dan Reid, Peter C. (1991). What Fate for Middle Managers?. **Management Review [MRV]**. Vol: 80 . Iss: 1. Date: Jan . pp: 22-23.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literatures. **Organizational Science**. 2(1). pp. 88-115.
- Hyden, Howard E.(1991). Winning Organizations. **Executive Excellence [EEX]**. Vol: 8 , Iss: 7 . Date: Jul . p: 20.
- Kapp, K.M. (1999) . Transforming your Manufacturing Organization into a Learning Organization . **Hospital Material Management Quarterly [HMM]** . vol: 20 . Iss: 4 . Date: May . pp: 46-54.
- Kiechel, Walter III. (1990). The Organization That Learns. **Fortune [FOR]**, Vol: 121 . Iss: 6 . Date: Mar 12. pp: 133-136.
- Kofman, Fred dan Senge, Peter M. (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. **Organizational Dynamics [ORD]**. Vol: 22. Iss: 2. Date: Autumn p: 5-23.
- Malhotra, Yogesh. (1996). **Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview**. <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>.
- Marquardt, Michael J. (1996). **Building the Learning Organization: A system Approach to Quantum Improvement and Global Success**. McGraw-Hill. New York.
- McDonough, Stephen G. (1999). Treasury performance measurement. **TMA Journal [JCG]**. Vol: 19. Iss: 3. Date: May/Jun . p: 40-42.
- Mills, Daniel Quinn dan Friesen, Bruce .(1998). The Learning Organization, **European Management Journal [EMJ]**. Vol: 10. Iss: 2. Date: Jun . pp: 146-156
- Mohd Noor Salleh . (1999) . **Kertas Kerja: Arah Tuju UUM** . Pejabat Perhubungan Awan UUM . Sintok

- Mohmad Yazam Sharif . (2000) . **Learning in Collaborative Ventures: A Comparative Case Study of Malaysia and UK Auto Firm**. Tesis PHD Yang Belum Di terbitkan . Universiti Bradford . United Kingdom.
- Neilson, Robert. (1997). **Collaborative Technologies dan Organizational Learning Idea**. Group Publishing. London.
- Pedler, Mike . (1995) . A Guide to the Learning Organization . **Industrial & Commercial Training [ICT]** . Vol: 27 . Iss: 4 . pp: 21-25.
- Pedler, M., Burgoyne, J. dan Boydell, T. (1991). **The Learning Company: Strategy for Sustainable Development**. McGraw-Hill Book Company. London.
- Probst, Gilbert dan Buchel, Bettina. (1997). **Organization Learning: The Competitive Advantage of the Future**. Prentice Hall. London.
- Pumpin, Cuno . (1989). **How World Class Companies Became World Class**. Gower Publishing Co. England.
- Rheem, Helen . (1995) . The learning organization . **Harvard Business Review** . Vol: 73 . Issue 2 . Mar/Apr . pp:10 .
- Richardson, Helen L. (1995) . Break Barriers to Change . **Transportation and Distribution (HLS)** . Vol: 36 . Iss: 2 . Date: Feb . pp: 68-69.
- Robbins, Stephen P. (1998) . **Organizational Behaviour : Concept, Controversies and Applications** . Prentice Hall . New Jersey.
- Salner, Marcia . (1999) . Preparing for the Learning Organization . **Journal of Management Education** . Vol: 23 . Iss: 5 . Oct . pp: 489.
- Scott, Thomas W. dan Tiessen, P. (1999) . Recognition plus performance measurement equals happy workers . **HR Focus** . Vol: 76 , Iss: 4 . Date: Apr . pp: 5.
- Sekaran, Uma . (1992) . **Research Method for Business: A Skill Building Approach 2<sup>nd</sup> edition** . John Wiley . New York.
- Senge, Peter M. (1990) . **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday.
- Senge, Peter M., Ross, R., Smith, B., Roberts, C. dan Kleiner, A. (1994) . **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools For Building a Learning Organization** . Nicholas Brealey Publishing . London.

- Senge, Peter M. (1998) . Sharing Knowledge . **Executive Excellence** . vol: 15 . Jun . pp.11-12.
- Senge, Peter M. (1991). Learning Organizations. **Executive Excellence [EEX]** . Vol: 8 . Iss: 9 . Date: Sep . pp: 7-8.
- Simon, N. J. (1999) . The Learning Organization . **Competitive Intelligence Magazines** . vol: 2 . Iss: 2 . pp: 40-42.
- Slater, Stanley F. (1995). Learning To Change . **Business Horizons** . vol: 38 . no. 6 . Nov-Dis . pp.13-18.
- Starkey, Ken . (1996) . **How Organization Learn** . Thompson Business Press . London.
- Sullivan, Kevin . (1992) . Inventing the Future: New Approaches to Management, Compensation, and Learning at Apple Computer . **Employment Relations Today** . Vol: 18 . Iss: 4 . Date: Winter .pp: 417-424.
- Swieringa, Joop dan Wierdsma, Andre . (1992) . **Becoming A Learning Organization: Beyond the Learning Curve** . Addison Wesley . Wokingham . England.
- Timothy Nolan , Leonard Goodstein dan J. William Pfeiffer . (1996) . **'Plan Or Die!'** . Pfeiffer dan Company . San Diego . CA.
- Thomson, Trish . (1999) . The Dynamics of Introducing Performance Metrics into an Organization . **National Productivity Review [NLP]** . Vol: 18 . Iss: 3 . Date: Summer . p: 51-55.
- Thompson, A dan Strickland A.J. (1999) . **Strategic Management: Concept and Cases** . McGraw-Hill . Boston.
- Weick, K. E. dan Westley, F. (1996) . **Organizational Learning: Affirming Oxymoron**. pp: 440-458 . in S.R Clegg, C. Hardy dan W.R. Nord (eds) . Handbooks of Organization Studies. London . Sage.
- Wynn, Richard dan Guditus, Charles W. (1984) . **Team Management: Leadership By Consensus** . Charles E. Merrill Publishing Co. Ohio.
- Yeoh, Michael . (1995) . **Vision and leadership: Values and Strategies Towards Vision 2020** . Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd . Petaling Jaya.

# LAMPIRAN

Iskandar Jassa  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia  
06010, Sintok  
Kedah Darulaman

12hb Februari 2000

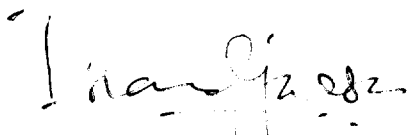
Kepada sesiapa yang berkenaan

Adalah dimaklumkan bahawa tuan/puan adalah terpilih menjadi responden dalam kajian ini. Saya merupakan pelajar dalam bidang Pengurusan Perniagaan, sedang menjalankan satu kajian tentang persepsi kakitangan UUM sebagai sebuah "Learning Organization". Kajian ini adalah untuk memenuhi syarat pengijazahan dalam Sarjana Pengurusan Perniagaan (MBA).

Soal selidik ini adalah bertujuan akademik semata-mata dan maklumat yang tuan/puan berikan mungkin boleh digunakan oleh pihak pengurusan UUM untuk meningkatkan lagi keberkesanan dan kecekapan pengurusan di UUM ke arah merealisasikan matlamat UUM sebagai sebuah universiti pengurusan yang terunggul. Diharap pihak tuan/puan dapat menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dengan ikhlas dan jujur.

Saya ingin mengucapkan terima kasih di atas kerjasama dan kesabaran tuan/puan mengisi borang soalselidik ini. Adalah menjadi harapan saya agar borang yang telah diisi dapat dikembalikan kepada saya dan sekiranya tuan/puan mempunyai masalah atau pertanyaan, sila hubungi penyelia saya iaitu Encik Mohd Yazam Sharif di nombor 7003289 (PACE) atau saya sendiri (0188457419) untuk keterangan lanjut. Segala kerjasama pihak tuan/puan terlebih dahulu saya ucapkan terima kasih.

Yang Benar,

  
(ISKANDAR JASSA)

# THE LEARNING ORGANIZATION PRACTICE PROFILE

## Arahan :

Melengkapkan borang soalselidik ini amat mudah. Anda hanya dikehendaki membulatkan pilihan yang anda fikirkan sesuai dengan soalan yang dikemukakan. Jawapan disediakan dalam bentuk skala Likert yang mengandungi 1- 6 pilihan iaitu **Sangat tidak setuju, tidak setuju, sedikit tidak setuju, sedikit setuju, setuju dan sangat setuju**. Ingat tidak ada betul salah dalam membuat pilihan. Sila pastikan anda menandakan semua soalan yang dikemukakan. Ambil masa dan jangan terburu-buru semasa menjawab soalan. Gunakan kematangan dan kejujuran anda dalam membuat pilihan. Sila lengkapkan juga maklumat demografi responden dan maklumat tambahan yang disediakan dibawah;

## MAKLUMAT DEMOGRAFI

Sila tandakan ( ✓ ) pada pilihan anda

1. Jantina  Lelaki  Perempuan
2. Umur  18-25  26-35  
 36-45  45 tahun ke atas
3. Pendidikan tertinggi  SRP  PMR  SPM  STPM  
 DIPLOMA  IJAZAH  
 SARJANA  PHD  
 Lain-lain (sila nyatakan).....
4. Pengalaman kerja  Kurang Setahun  1-5 tahun  6-10 tahun  
 Lebih 10 tahun
5. Jawatan (sila nyatakan) .....

## MAKLUMAT TAMBAHAN

1. Apakah isu-isu lain yang mempunyai kaitan dengan Organization Learning dan perlu ada dalam soalselidik ini?
2. Apakah cadangan anda untuk membolehkan organisasi menjadi sebuah learning organization?

# THE LEARNING ORGANIZATION PRACTICE PROFILE

Sila bulatkan jawapan yang anda fikirkan sesuai. Pilih satu jawapan sahaja.

1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Sedikit tidak setuju 4 = Sedikit Setuju 5= Setuju 6= Sangat setuju

## A. VISI DAN STRATEGI

1. Visi dan strategi organisasi adalah berdasarkan kepada perubahan dalam persekitaran dan kehendak pelanggan  
1      2      3      4      5      6
2. Kami sentiasa mengambil berat matlamat dan strategi jangka panjang organisasi sebagaimana yang dirancang dan dilaksanakan di dalam kerja  
1      2      3      4      5      6
3. Perbincangan mengenai tren dan tindakan terhadap perubahan semasa dan masa depan organisasi adalah perkara biasa  
1      2      3      4      5      6
4. Pekerja mempunyai visi tersendiri selaras dengan visi organisasi untuk belajar dan menghadapi perubahan yang dijangkakan  
1      2      3      4      5      6
5. Pekerja mempunyai kefahaman yang jelas mengenai struktur, proses dan sistem organisasi serta bagaimana ianya berinteraksi dan selari dengan wawasan yang ingin dicapai.  
1      2      3      4      5      6

## B. AMALAN EKSEKUTIF

6. Eksekutif menjadi ilham kami ke arah pencapaian matlamat organisasi  
1      2      3      4      5      6
7. Eksekutif memimpin dan memudahkan penyelesaian setiap masalah yang timbul serta mengendalikan tugas-tugas khas.  
1      2      3      4      5      6
8. Eksekutif bercakap mengenai pembelajaran berterusan, pembaikan berterusan dan kualiti dengan hasil yang diperolehi.  
1      2      3      4      5      6
9. Eksekutif berasa bangga dengan pencapaian pekerja  
1      2      3      4      5      6
10. Eksekutif sentiasa mengambil berat dan membantu dalam pembangunan pekerja  
1      2      3      4      5      6

# THE LEARNING ORGANIZATION PRACTICE PROFILE

1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Sedikit tidak setuju 4= Sedikit Setuju 5+ Setuju 6+ Sangat setuju

## G AMALAN INDIVIDU DAN KUMPULAN

31. Individu dan kumpulan digalakkan untuk mengenalpasti dan menyelesaikan masalah yang timbul dalam bidang tugas mereka

1 2 3 4 5 6

32. Dalam keadaan konflik, sikap menyalahkan pihak lain adalah minima dan setiap pekerja cuba membincangkan isu yang timbul secara jujur dan terbuka

1 2 3 4 5 6

33. Individu dan kumpulan digalakkan untuk menganalisa kesilapan supaya tidak melakukannya lagi pada masa akan datang

1 2 3 4 5 6

34. Pekerja sentiasa meminta maklumbalas orang lain supaya boleh meningkatkan prestasi kerja secara berterusan

1 2 3 4 5 6

35. Pekerja berkongsi kemahiran dan belajar daripada kesilapan orang lain melalui perbualan dan perbincangan tidak formal

1 2 3 4 5 6

## H. PROSES KERJA

36. Kami menggunakan teknik penyelesaian masalah yang sistematik untuk menyelesaikan masalah yang sukar di atasi

1 2 3 4 5 6

37. Kami selalu menggunakan kaedah baru melakukan kerja dan sentiasa mencari idea-idea baru

1 2 3 4 5 6

38. Apabila kumpulan memperolehi maklumat baru yang boleh membantu semua pihak, maklumat tersebut akan disebar ke seluruh organisasi

1 2 3 4 5 6

39. Apabila menghadapi masalah, tindakan dan kaedah penyelesaian yang pernah digunakan di bahagian lain dalam organisasi terhadap masalah yang sama akan digunakan

1 2 3 4 5 6

40. Kami belajar mengenai bidang tugas melalui para pesaing dalam bidang yang sama dan juga pemimpin dalam industri yang sama

1 2 3 4 5 6

# THE LEARNING ORGANIZATION PRACTICE PROFILE

1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Sedikit tidak setuju 4 = Sedikit Setuju 5= Setuju 6= Sangat setuju

## I. MATLAMAT PRESTASI & MAKLUMBALAS

41. Kepuasan pelanggan (internal dan external) amat dititikberatkan

1 2 3 4 5 6

42. Pekerja biasa berunding dengan pelanggan, pembekal dan pengurus berkenaan dengan matlamat kerja mereka

1 2 3 4 5 6

43. Pekerja biasanya memberikan maklumbalas kepada pembekal (internal dan external) terhadap kualiti produk dan/atau service yang mereka berikan

1 2 3 4 5 6

44. Pekerja menetapkan matlamat terlebih dahulu dan bukannya hanya ketika penilaian prestasi hendak diadakan

1 2 3 4 5 6

45. Matlamat prestasi individu jelas selari dengan matlamat strategi organisasi

1 2 3 4 5 6

## J. LATIHAN & PENDIDIKAN

46. Program pembelajaran adalah termasuk kemahiran “belajar bagaimana untuk belajar” daripada pengalaman lepas ataupun dari orang lain

1 2 3 4 5 6

47. Program pembelajaran termasuk kemahiran untuk menjadi lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah

1 2 3 4 5 6

48. Organisasi mempunyai peralatan diagnosis untuk pembangunan individu dan/ atau proses perancangan pembangunan kepada semua pihak dalam organisasi

1 2 3 4 5 6

49. Organisasi mempunyai projek khas dimana pekerja diberi ruang dan latihan mempelajari kemahiran dan pengetahuan baru untuk digunakan dalam tugas harian

1 2 3 4 5 6

50. Organisasi menyediakan program latihan formal yang menyediakan peralatan bantuan kerja dan proses yang boleh meningkatkan prestasi kerja

1 2 3 4 5 6

# THE LEARNING ORGANIZATION PRACTICE PROFILE

1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Sedikit tidak setuju 4 = Sedikit Setuju 5= Setuju 6= Sangat setuju

## K GANJARAN & PENGHARGAAN

51. Pekerja yang mempunyai motivasi tinggi akan sentiasa merebut peluang ganjaran yang ada  
1 2 3 4 5 6
52. Pengurus diberikan ganjaran sekiranya memberi sokongan terhadap pembangunan pekerjaanya  
1 2 3 4 5 6
53. Keuntungan organisasi akan dinikmati oleh semua pihak melalui sistem ganjaran yang baik  
1 2 3 4 5 6
54. Tiada hukuman dikenakan apabila seseorang individu atau kumpulan melakukan kesilapan dan gagal mencapai matlamat yang diharapkan  
1 2 3 4 5 6
55. Pekerja mendapat pengiktirafan bila berjaya dalam menyelesaikan masalah  
1 2 3 4 5 6

## L PEMBANGUNAN INDIVIDU & KUMPULAN

56. Banyak pembelajaran yang diperolehi daripada pengalaman luar kerja daripada melalui program latihan formal  
1 2 3 4 5 6
57. Kumpulan kerja diberikan kemudahan untuk melakukan pembangunan dan peningkatan kerja (cth Team Building, Team facilities dan lain-lain)  
1 2 3 4 5 6
58. Pekerja yang mempunyai perancangan pembangunan yang baik akan memberi kesan positif ke atas prestasi kerjanya  
1 2 3 4 5 6
59. Kumpulan kerja dan kumpulan projek jangka panjang mempunyai agenda pembelajaran yang tersendiri  
1 2 3 4 5 6
60. Tanggungjawab ke atas pembelajaran dan pembangunan diri adalah merupakan sebahagian daripada tugas seharian  
1 2 3 4 5 6