05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI SELANGOR

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SITI NORZAIDAH BINTI MOKHTAR

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI SELANGOR

SITI NORZAIDAH BINTI MOKHTAR

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN (KEPIMPINAN DAN DASAR PENDIDIKAN)

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UPSI/IPS-3/BO 32
Pind : 00 m/s: 1/1

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (√)
Kertas Projek ☐
Sarjana Penyelidikan ☐
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus ☐
Doktor Falsafah ☐

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 9.9.2025

i. Perakuan pelajar :

Saya, SITI NORZAIDAH BINTI MOKHTAR, Q20181001171, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI SELANGOR adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

05-45068

_____

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, DR. DAYANG RAFIDAH SYARIFF M. FUAD dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI SELANGOR dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah **DOKTOR PENDIDIKAN**

_____ _____

Tarikh Tandatangan Penyelia

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM

Tajuk / *Title*: HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI SELANGOR

No. Matrik /*Matric's No.*: Q20181001171

Saya / *I* : SITI NORZAIDAH BINTI MOKHTAR

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
   The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
   Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
   The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (√) bagi pilihan kategori di bawah */ Please tick (√) for category below:-*

☐ **SULIT/*CONFIDENTIAL***	Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. */ Contains confidential information under the Official Secret Act 1972*
☐ **TERHAD/*RESTRICTED***	Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. */ Contains restircted information as specified by the organization where research was done.*
☐ **TIDAK TERHAD / *OPEN ACCESS***	

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

(Tandatangan Penyelia / *Signature of Supervisor*)
& (Nama & Cop Rasmi / *Name & Official Stamp*)

Tarikh: _____

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT** @ **TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is CONFIDENTAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

05-45068

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

PENGHARGAAN



عَلَيْكُمْالسَّلاَمُ وَبَرَكَاتُهُ اللهِ وَرَحْمَةُ

Alhamdulillah, dengan izin-Nya tesis ini berjaya disiapkan. Dalam usaha mengumpul bahan-bahan kajian, membangunkan perisian dan dokumentasi penyelidikan, telah mendapat bantuan secara langsung dan tidak langsung daripada Dr. Rosnah binti Ishak dan Dr. Dayang Rafidah Syariff M. Fuad atas bimbingan dan dorongan serta teguran yang diberi sepanjang tempoh penyelidikan tesis ini. Segala bimbingan dan dorongan beliau yang sangat bernilai untuk saya bukan sahaja untuk memperoleh ijazah ini tetapi ianya sangat berguna untuk mempertingkatkan diri dalam menempuh kehidupan yang mencabar ini. Setinggi penghargaan dan terima kasih turut diucapkan kepada semua pihak yang telah terlibat sama ada secara langsung dan tidak langsung bagi menjayakan kajian ini terutama kepada para pensyarah Fakulti Pengurusan dan Ekonomi Universiti Pendidikan Sultan Idris, (KPKT), Pejabat Setiausaha Kerajaan (SUK) Negeri Selangor, Penguatkuasa Pihak Berkuasa Tempatan Negeri Selangor yang terlibat secara langsung dalam kajian ini. Buat Ayahanda dan Bonda yang dikasihi, dan sokongan kalian sentiasa mengiringi anakanda dalam menempuh ranjau dan kepayahan. Ya Allah Ya Tuhanku, kau ampunilah segala dosa-dosa mereka, kau kasihilah mereka sebagaimana mereka mengasihi diriku dan kau hindarilah mereka daripada azab kubur dan seksaan api neraka-Mu. Sekalung penghargaan yang teristimewa dinukilkan buat anak permata hati ini, Alia Shazana, yang menjadikan diri ini lebih tabah serta kesabaran menunggu ibu menyiapkan tesis ini. Semoga kejayaan ini akan membuka langkah kepada kejayaan anakanda. Ibu doakan agar impian anakanda untuk turut sama memiliki Ijazah Kedoktoran ini akan menjadi suatu kenyataan satu hari nanti, Insya-Allah. Tidak lupa juga buat suami Dato' Sazali bin Salbi, terima kasih atas sokongan dan dorongan yang diberikan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam kalangan penguat kuasa Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Selangor. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kaedah soal selidik digunakan untuk menganalisis data daripada 344 responden yang dipilih secara rawak berstrata berdasarkan kategori penarafan PBT. Instrumen soal selidik diadaptasi daripada soal selidik Dimensi Pembelajaran Organisasi dan Model Penilaian Latihan Kirkpatrick's untuk mengukur pemboleh ubah utama. Data dianalisis melalui statistik deskriptif dan inferens. Analisis deskriptif menunjukkan tahap tinggi bagi kedua-dua pemboleh ubah iaitu amalan organisasi pembelajaran (M=4.237, SD=0.222) dan keberkesanan latihan (M=4.246, SD=0.311). Analisa ANOVA menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi keberkesanan latihan yang dijalankan mengikut faktor umur penguatkuasa [F (3,344) = 12.133, *p*=0.000], kategori penarafan PBT [F (2,344) = 5.661, *p*=0.000], dan tahap Pendidikan [F (3, 344) =11.563, *p*=0.000]. Terdapat hubungan positif yang kuat antara amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan yang diterima oleh penguat kuasa (r=0.798, p<0.05). Sementara itu, hasil ujian regresi berganda menunjukkan amalan organisasi pembelajaran menyumbang sebanyak 63.4% terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa (R^2=0.634, p=0.000). Dimensi sistem hubungan persekitaran muncul sebagai peramal terkuat (β=0.385, p=0.000) berbanding dimensi pembelajaran berterusan, sistem tertanam, pemberdayaan, dan kepimpinan strategik. Kesimpulannya, Kajian ini mendapati amalan organisasi pembelajaran memberi pengaruh signifikan terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Implikasi kajian ini menekankan perlunya PBT memberi perhatian lebih kepada penciptaan persekitaran yang menyokong pembelajaran berterusan dan pemberdayaan pekerja untuk meningkatkan keberkesanan latihan. Kajian ini juga memberi bukti empirikal kepada PBT dalam merancang program latihan yang lebih berkesan dan memperkukuhkan amalan organisasi pembelajaran untuk meningkatkan prestasi penguatkuasa dan seterusnya menyumbang kepada pembangunan kapasiti sektor awam di Malaysia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION PRACTICES TOWARDS TRAINING EFFECTIVENESS OF LOCAL AUTHORITY ENFORCEMENT IN SELANGOR

ABSTRACT

This study aims to analyse the relationship between learning organization practices and training effectiveness among enforcement officers of Local Authorities (PBT) in Selangor. A quantitative approach using a questionnaire method was employed to analyse data from 344 respondents who were randomly stratified based on PBT rating categories. The questionnaire instrument was adapted from the Learning Organisation Dimensions and Kirkpatrick's Training Evaluation Model to measure the main variables. Data were analysed using descriptive and inferential statistics. Descriptive analysis revealed high levels for both variables, learning organization practices (M = 4.237, SD = 0.222) and training effectiveness (M = 4.246, SD = 0.311). ANOVA analysis revealed significant differences in training effectiveness according to the factors of enforcement officers' age [F (3,344) = 12.133, p = 0.000], PBT rating categories [F (2,344) = 5.661, p = 0.000], and education level [F (3, 344) =11.563, p = 0.000]. A strong positive correlation was found between learning organization practices and the effectiveness of training received by enforcement officers ($r = 0.798$, $p < 0.05$). Furthermore, the multiple regression test showed that learning organization practices contribute 63.4% to training effectiveness ($R^2 = 0.634$, $p < 0.001$). The environmental relationship system dimension emerged as the strongest predictor ($\beta = 0.385$, $p < 0.001$) compared to the continuous learning, embedded systems, empowerment, and strategic leadership dimensions. In conclusion, this study found that learning organization practices have a significant impact on the training effectiveness of enforcement officers in PBTs in Selangor. The implications of this study emphasise the need for PBTs to focus more on creating an environment that supports continuous learning and employee empowerment to enhance training effectiveness. This study also provides empirical evidence to PBTs in planning more effective training programs and strengthening learning organizational practices to improve enforcement performance and contribute to public sector capacity development in Malaysia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN ii

PENGESAHAN PENYERAHAN DISERTASI iii

PENGHARGAAN iv

ABSTRAK v

ABSTRACT vi

KANDUNGAN vii

SENARAI JADUAL xv

SENARAI RAJAH xix

SENARAI SINGKATAN xx

SENARAI LAMPIRAN xxi

BAB 1 PENGENALAN

1.1 Pendahuluan 1

1.2 Latar Belakang Kajian 3

1.3 Pernyataan Masalah 9

1.4 Objektif Kajian 13

1.5 Soalan Kajian 13

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.6 Hipotesis Kajian 14

1.7 Ringkasan Hipotesis Kajian 16

1.8 Kerangka Teori 17

1.8.1 Model Watskin & Marsick (2003). 17

1.8.2 Model Kirkpatrick (1994) 19

1.9 Kerangka Konseptual 20

1.10 Definisi Operasi 21

1.10.1 Organisasi pembelajaran 21

1.10.1.1 Pembelajaran berterusan 21

1.10.1.2 Dialog dan Inkuiri 22

1.10.1.3 Kolaboratif 22

1.10.1.4 Sistem Tertanam 23

1.10.1.5 Pemberdayaan 23

1.10.1.6 Hubungan Persekitaran 23

1.10.1.7 Kepimpinan Strategik 24

1.10.2 Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) 24

1.10.3 Keberkesanan Latihan 24

1.10.3.1 Reaksi 25

1.10.3.2 Pembelajaran 25

1.10.3.3 Tingkah Laku 25

1.10.3.4 Hasil 26

1.10.4 Penguatkuasa 26

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.11 Batasan Kajian 26

1.12 Kepentingan Kajian 28

1.13 Rumusan 31

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan 33

2.2 Definisi Konsep: Organisasi Pembelajaran 35

2.3 Konsep Organisasi Pembelajaran 45

2.4 Teori Organisasi Pembelajaran 46

2.4.1 Definasi Organisasi Pembelajaran 48

2.4.2 Peringkat Organisasi Pembelajaran 49

2.5 Model Organisasi pembelajaran 51

2.5.1 Model Senge 52

2.5.2 Model Garvin 56

2.5.3 Model Marquardt 59

2.5.4 Perbandingan Kekuatan dan Kelemahan Model Organisasi Pembelajaran 64

2.6 Model Watkins dan Marsick (2003) 66

2.6.1 Peringkat Individu 69

2.6.2 Peringkat Berpasukan 71

2.6.3 Peringkat Organisasi 74

2.7 Dimensi Organisasi Pembelajaran 76

2.7.1 Pembelajaran Berterusan 77

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.7.2 Dialong dan Inkuiri 81

2.7.3 Kolaboratif 85

2.7.4 Sistem Tertanam 89

2.7.5 Pemberdayaan 93

2.7.6 Hubungan Persekitaran 98

2.7.7 Kepimpinan Strategik 103

2.8 Justifikasi Penggunaan Model Watkins dan Marsick (2003) 108

2.9 Kepentingan Organisasi Pembelajaran 113

2.10 Pelaksanaan Organisasi Pembelajaran 119

2.11 Keberkesanan Latihan 130

2.12 Model Keberkesanan Latihan 140

2.12.1 Model Kirkpatrik 141

2.12.1.1 Peringkat Reaksi 147

2.12.1.2 Peringkat Pembelajaran 149

2.12.1.3 Peringkat Tingkah Laku 153

2.12.1.4 Peringkat Hasil 154

2.12.1.5 Kritikan Model Kirkpatrick 156

2.12.2 Lain-lain Model Penilaian Latihan 158

2.12.2.1 Model Penilaian Kaufman dan Keller Lima Tahap 159

2.12.2.2 Model pulangan pelaburan Phillips 160

2.12.2.3 Model Warr et al (Konteks, Input, Reaksi dan Hasil) 161

2.12.2.4 Model Brinkerhoff Enam Tahap 162

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.13 Kajian-Kajian Lepas Yang Berkaitan 164

2.13.1 Amalan Organisasi Pembelajaran dan Keberkesanan Latihan Penguatkuasa PBT di Selangor 164

2.13.2 Mengenal Pasti Perbezaan Signifikan Keberkesanan Latihan Berdasarkan Jantina, Umur, Pendidikan, Penarafan dan Pengalaman 168

2.13.3 Hubungan amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT Selangor 171

2.13.4 Hubungan Amalan Organisasi Pembelajaran dengan Setiap Peringkat Keberkesanan Latihan 174

2.13.5 Pengaruh Amalan Organisasi Pembelajaran terhadap Keberkesanan Latihan di PBT Selangor 178

2.13.6 Dimensi Amalan Organisasi Pembelajaran yang Paling Dominan Mempengaruhi Keberkesanan Latihan di PBT Selangor 181

2.14 Rumusan 184

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan 186

3.2 Reka Bentuk Kajian 187

3.3 Populasi dan Sampel Kajian 189

3.3.1 Pemilihan Sampel 194

3.4 Instrumen Kajian 195

3.5 Kesahan Kandungan dan Muka *(Content & Face Validity*) 200

3.6 Kajian Rintis 203

3.7 Kebolehpercayaan Instrumen (*Reliability Analysis-Alfa Cronbach*) 203

3.7.1 Instrumen Organisasi pembelajaran (DLOQ) 205

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.7.2 Instrumen Keberkesanan Latihan 205

3.8 Prosedur Pengumpulan Data 206

3.8.1 Pengumpulan Data Soal Selidik 208

3.9 Prosedur Analisis Data 209

3.9.1 Analisis Deskriptif 210

3.9.2 Analisis Statistik Inferensi 211

3.10 Taburan Normal dan Semakan Histogram 214

3.10.1 Lineariti (*Scatterplot*) 218

3.10.2 Ujian Outliers 220

3.10.3 Ujian Homoscedasticity 222

3.10.4 Ujian Multikolineariti 223

3.11 Rumusan Objektif, Persoalan, Hipotesis dan Analisis Data Kajian 226

3.12 Rumusan 229

BAB 4 ANALISA DATA DAN DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan 230

4.2 Data Deskriptif 231

4.2.1 Profil Responden Kajian 231

4.2.2 Dapatan Kajian 232

4.2.2.1 Soalan Kajian 1 232

4.2.2.2 Soalan Kajian 2: Hipotesis Ho1a – Ho1e 243

4.2.2.3 Soalan Kajian 3 : Hipotesis Ho2 255

4.2.2.4 Soalan Kajian 4 : Hipotesis Ho3a – Ho3d 257

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2.2.5 Soalan Kajian 5 : Hipotesis Ho4 258

4.2.2.6 Soalan Kajian 6 : Hipotesis Ho5 261

4.3 Rumusan 263

4.4 Ringkasan Dapatan Kajian 264

BAB 5 PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan 266

5.2 Ringkasan Kajian 267

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian 270

5.3.1 Tahap amalan organisasi pembelajaran 271

5.3.1.1 Dimensi Pembelajaran berterusan 275

5.3.1.2 Dimensi Dialog dan Inkuiri 277

5.3.1.3 Dimensi Kolaboratif 278

5.3.1.4 Dimensi Sistem Tertanam 279

5.3.1.5 Dimensi Pemberdayaan 279

5.3.1.6 Dimensi Hubungan Persekitaran 281

5.3.1.7 Dimensi Kepimpinan Strategik 282

5.3.2 Tahap keberkesanan latihan 284

5.3.3 Keberkesanan latihan berdasarkan Demografi 288

5.3.4 Hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan 289

5.3.5 Hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan setiap peringkat keberkesanan latihan. 289

5.3.6 Pengaruh antara organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan. 291

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.4 Implikasi dan cadangan kajian 292

5.4.1 Implikasi Teoritikal 293

5.4.2 Implikasi Amalan 295

5.4.3 Implikasi Dasar 297

5.5 Cadangan Kajian 299

5.6 Sumbangan Kajian 301

5.6.1 Sumbangan Lain 302

5.7 Penutup 303

RUJUKAN 305

LAMPIRAN 375

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Ringkasan Hipotesis	16
2.1	Definisi Organisasi Pembelajaran	48
2.2	Ringkasan Perbandingan Model Organisasi Pembelajaran	65
2.3	Ringkas Model Watkins dan Marsick (2003)	107
3.1	Populasi Kajian Mengikut Daerah di Selangor	190
3.2	Penentuan Saiz Sampel	192
3.3	Sampel dan populasi mengikut penarafan	194
3.4	Pecahan Item Mengikut Konstruk	197
3.5	Maksud Nilai Julat Skala	197
3.6	Ringkasan Soal Selidik	197
3.7	Instrumen sebelum dan selepas dibaiki	201
3.8	Maksud Nilai Pekali *Alpha Cornbach*	204
3.9	Pekali *Alpha Cronbach* bagi Organisasi Pembelajaran	205
3.10	Pekali *Alpha Cronbach* bagi Keberkesanan Latihan	206

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.11	Jumlah Pemulangan Soal Selidik	209
3.12	Nilai Min dan Tafsiran Tahap Pelaksanaan	211
3.13	Tafsiran Kekuatan Nilai Pekali Korelasi	213
3.14	Ujian Normaliti	215
3.15	Ujian *Skewness* dan *Kurtosis*	216
3.16	Analisis Bivariat dan Kolerasi Pearson	224
3.17	Analisis Tolerance dan VIF	225
3.18	Rumusan objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis dan analisis data kajian	226
4.1	Profil Responden Kajian (Penguatkuasa)	232
4.2	Nilai Min dan Huraian Skor	233
4.3	Hasil Analisis Tahap Organisasi Pembelajaran	234
4.4	Analisi Item Dimensi Pembelajaran Berterusan	235
4.5	Analisi Item Dimensi Dialog dan Inkuiri	235
4.6	Analisi Item Kolaborasi	236
4.7	Analisis Item Sistem Tertanam	237
4.8	Analisis Item Pemberdayaan	237
4.9	Analisis Item Hubungan Persekitaran	238
4.10	Analisis Item Kepimpinan Strategik	239

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.11	Analisis Tahap Keberkesanan Latihan	240
4.12	Analisis Item Reaksi	240
4.13	Analisis Item Pembelajaran	241
4.14	Analisis Item Tingkah Laku	242
4.15	Analisis Item Hasil	242
4.16	Analisis Kumpulan Statistik	244
4.17	Ujian-t Perbandingan Jantina	244
4.18	Deskriptif Statistik Umur	245
4.19	Ujian ANOVA PerbandinganUmur.	246
4.20	Multiple Comparison Tukey HSD	247
4.21	Deskriptif Statistik Penarafan PBT	248
4.22	Ujian ANOVA Perbandingan Penarafan PBT.	249
4.23	Multiple Comparison Tukey HSD	250
4.24	Deskriptif Statistik Pendidikan	251
4.25	Ujian ANOVA Perbandingan Pendidikan	252
4.26	*Multiple Comparison Tukey* HSD	253
4.27	Deskriptif Statistik Pengalaman Bekerja	254
4.28	Ujian ANOVA Perbandingan Pengalaman Bekerja	255
4.29	Skala Kekuatan Korelasi Antara Pemboleh Ubah	256

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.30	Kolerasi Antara Organisasi Pembelajaran Dan Keberkesanan Latihan	257
4.31	Korelasi Antara Organisasi Pembelajaran Dengan Setiap Peringkat Keberkesanan Latihan	258
4.32	Hasil Ujian Analisis Linear Sederhana	260
4.33	Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R2)	261
4.34	Hasil Analisis Regresi Berganda (Enter)	262
4.35	Ringkasan Dapatan Kajian	264

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Model Watkins dan Marsick (2003)	17
1.2	Model Kirk Patrick (1994	19
1.3	Kerangka Konsep Marsick & Watskin (2003) dan Kirkpatrick (1994)	20
2.1	Model Organisasi PembelajaranWatkins dan Marsick	68
2.2	*Kirkpatrick's Four Levels tTaining Evaluation Model*	143
3.1	Histogram normaliti *likert scale* bagi data keseluruhan pembolehubah	218
3.2	Histogram normaliti *Standardized Residual*	218
3.3	Ujian Linearity Organisasi Pembelajaran dan Keberkesanan Latihan	219
3.4	Residual Piawai Organisasi Pembelajaran dan Keberkesanan Latihan	220
3.5	*Boxplot* organisasi pembelajaran	221
3.6	*Boxplot* keberkesanan latihan	221
3.7	Graf Ujian Homoscestisity	223

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI SINGKATAN

i-KPKT	Institut Latihan Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan
KPKT	Kementerian Perumahan Dan Kerajaan Tempatan
KPLB	Kementerian Pembangunan Luar Bandar
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
RKPBT	Rangka Kerja Pemerkasaan Pihak Berkuasa tempatan
SPSS	Statistical Packages for Social Sciences
SUK	Setiausaha Kerajaan Negeri
UPEN	Unit Perancang Ekonomi Negeri

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI LAMPIRAN

A Instrumen Kajian

B Surat Kebenaran Menjalankan Kajian

C Kebolehpercayaan Instrumen (Alpha Cronbach)

D Senarai Nama Pengesahan Pakar

E Analisis Deskriptif data SPSS

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang semakin pesat, PBT di Malaysia terpaksa berhadapan dengan cabaran yang semakin kompleks dan berubah-ubah dalam usaha memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada masyarakat. Keupayaan untuk belajar, beradaptasi, dan berkembang menjadi semakin penting bagi organisasi untuk kekal relevan dan berkesan (Siddiquee, 2010). Dalam konteks ini, konsep organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan muncul sebagai dua aspek kritikal yang perlu diberi perhatian. Menurut Senge (1990) organisasi pembelajaran merujuk kepada organisasi yang secara berterusan mengembangkan keupayaannya untuk mencipta masa hadapan. Konsep ini telah mendapat perhatian yang meluas dalam penyelidikan pengurusan dan pembangunan organisasi (Garvin et al., 2008). Sementara itu, menurut Kirkpatrick (1994) keberkesanan Latihan melibatkan penilaian terhadap reaksi peserta, pembelajaran, perubahan tingkah laku, dan hasil organisasi. Sesetengah kajian telah menunjukkan bahawa latihan yang berkesan boleh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

meningkatkan prestasi pekerja dan organisasi secara keseluruhan (Aguinis & Kraiger, 2009). Kedua-dua konsep ini memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi organisasi dan kualiti perkhidmatan yang diberikan.

Dalam konteks PBT di Malaysia, latihan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan awam. Menurut Siddiquee (2006), pembaharuan dalam sektor awam telah memberi penekanan kepada pembangunan sumber manusia dan peningkatan kemahiran. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan secara umum, masih terdapat kekurangan kajian empirikal yang menyeluruh mengenai hubungan antara kedua-dua konsep ini dalam konteks PBT di Malaysia. Walaupun kajian oleh Mohamad et al. (2015) menunjukkan bahawa amalan pengurusan kualiti mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi perkhidmatan dalam kalangan PBT, penting untuk memahami bagaimana dimensi organisasi pembelajaran yang dinyatakan oleh Marsick dan Watkins (2003) dapat mempengaruhi keberkesanan latihan dan seterusnya prestasi perkhidmatan tersebut.

Marsick dan Watkins (2003) telah mengenal pasti tujuh dimensi organisasi pembelajaran yang terdiri daripada pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi dan pembelajaran berpasukan, sistem tertanam untuk mengumpul dan berkongsi pembelajaran, pemberdayaan pekerja ke arah visi bersama, sambungan organisasi dengan persekitaran, dan kepimpinan strategik untuk pembelajaran. Kajian perlu dijalankan untuk mengenal pasti sejauh mana dimensi-dimensi ini wujud dalam PBT di Malaysia dan bagaimana ia mempengaruhi keberkesanan dalam latihan penguatkuasa.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam kajian ini, model organisasi pembelajaran tujuh dimensi oleh Marsick dan Watkins (2003) dan model penilaian latihan empat tahap oleh Kirkpatrick (1994) digunakan. Tujuan kajian ini adalah untuk menambah baik pengetahuan yang sedia ada dan menawarkan perspektif baharu mengenai cara organisasi pembelajaran boleh meningkatkan keberkesanan latihan dalam konteks PBT. Kajian ini diharapkan dapat membantu pengurus dan pembuat dasar merancang dan menjalankan latihan dengan lebih berkesan. Selain itu, ia juga akan membantu dalam mencipta rancangan untuk mewujudkan budaya pembelajaran yang kukuh dalam PBT. Ini seterusnya boleh menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan awam dan kepuasan masyarakat terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh PBT di Malaysia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.2 Latar Belakang Kajian

Sejarah perkembangan organisasi pembelajaran dalam Perbadanan Berkuasa Tempatan (PBT) di Malaysia bermula daripada keperluan mendesak untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan perkhidmatan awam, khususnya dalam menghadapi cabaran pembangunan bandar yang pesat dan perubahan sosial yang dinamik. Pada awalnya, PBT berfungsi secara tradisional dengan struktur hierarki yang kaku, namun dengan kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, pendekatan lama ini tidak lagi mencukupi untuk memenuhi keperluan pengurusan bandar yang efektif. Oleh itu, konsep organisasi pembelajaran mula diadaptasi sebagai satu pendekatan strategik untuk menggalakkan inovasi dan pembelajaran berterusan dalam kalangan pekerja PBT, terutamanya penguatkuasa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang memainkan peranan penting dalam pelaksanaan undang-undang dan peraturan tempatan (KPKT, 2021).

Organisasi pembelajaran dalam konteks PBT merujuk kepada pembentukan budaya dan sistem yang membolehkan semua anggota organisasi, termasuk penguatkuasa, sentiasa terlibat dalam refleksi, perkongsian pengetahuan, dan pembaharuan amalan kerja secara berterusan. Pendekatan ini bukan sahaja menumpukan kepada pembangunan kemahiran teknikal, tetapi juga kepada pembangunan kapasiti mental dan sikap yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran, seperti isu pengurusan alam sekitar, keselamatan awam, dan penguatkuasaan undang-undang yang semakin kompleks (Fullan, 2019; Senge, 2020). Kepimpinan dalam PBT memainkan peranan penting dalam mewujudkan iklim pembelajaran yang menyokong kolaborasi dan inovasi, sekaligus membina kapasiti pekerja yang fleksibel dan responsif terhadap cabaran semasa.

Selain itu, organisasi pembelajaran membantu PBT mengatasi masalah tradisional seperti kekangan sumber, birokrasi yang lambat, dan kurangnya komunikasi antara jabatan. Menggalakkan pembelajaran berterusan dan perkongsian maklumat, PBT dapat meningkatkan kecekapan operasi dan kualiti perkhidmatan kepada masyarakat. Misalnya, penguatkuasa yang dilengkapi dengan pengetahuan terkini dan kemahiran yang relevan dapat melaksanakan tugas penguatkuasaan dengan lebih efektif dan profesional, sekaligus meningkatkan integriti dan kepercayaan masyarakat terhadap PBT (Rosnah, Faizal & Saedah, 2014; DOSH, 2025).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Isu utama yang timbul dalam konteks organisasi pembelajaran dalam PBT adalah kekurangan kemahiran dan latihan berstruktur dalam kalangan penguatkuasa. Kekurangan ini menyebabkan prestasi kerja penguatkuasa tidak mencapai tahap optimum yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan berkesan. Tanpa latihan yang sistematik dan berterusan, penguatkuasa menghadapi kesukaran untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan undang-undang dan teknologi terkini, sekaligus mengurangkan keupayaan mereka dalam menangani pelbagai isu penguatkuasaan di peringkat tempatan. Keadaan ini memberi kesan negatif terhadap kualiti perkhidmatan yang disampaikan kepada masyarakat, yang akhirnya menjejaskan tahap kepuasan rakyat terhadap perkhidmatan awam yang disediakan oleh PBT.

Dari sudut sosial, kelemahan dalam kemahiran dan latihan penguatkuasa ini boleh mencetuskan ketidakpuasan hati masyarakat terhadap perkhidmatan awam, yang berpotensi menimbulkan ketegangan antara pihak berkuasa dan komuniti setempat. Secara ekonomi pula, ketidakefisienan dalam penguatkuasaan undang-undang tempatan boleh menyebabkan peningkatan kos pengurusan kerana tindakan pembetulan yang berulang dan pembaziran sumber. Selain itu, kurangnya keberkesanan penguatkuasaan juga boleh mengurangkan daya saing bandar, kerana isu-isu seperti pengurusan alam sekitar yang lemah dan ketidakpatuhan undang-undang boleh menjejaskan imej bandar tersebut. Pada peringkat negara, masalah ini memberi kesan negatif terhadap tadbir urus tempatan dan pembangunan mampan, yang merupakan agenda utama kerajaan dalam memastikan kesejahteraan rakyat dan kemajuan negara secara holistik. Ketidakcekapan dalam pelaksanaan tugas penguatkuasa bukan sahaja menjejaskan kepercayaan rakyat terhadap institusi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kerajaan, malah boleh menggugat kestabilan sosial dan politik sekiranya isu-isu tempatan tidak ditangani dengan berkesan. Tambahan pula, kelemahan dalam penguatkuasaan boleh membantutkan pelaksanaan dasar-dasar awam yang penting, seperti pengurusan sisa pepejal, pemeliharaan alam sekitar, dan pembangunan bandar lestari. Ini secara tidak langsung menjejaskan pencapaian matlamat pembangunan mampan (SDG) yang telah digariskan oleh kerajaan serta menurunkan tahap integriti dan profesionalisme perkhidmatan awam di mata masyarakat antarabangsa.

Data terkini menunjukkan bahawa hampir 80% anggota dan pegawai Perbadanan Berkuasa Tempatan (PBT) dikaitkan dengan amalan rasuah, satu indikator jelas yang mencerminkan masalah serius berkaitan integriti dalam organisasi tersebut (Sinar Harian, 2022). Keadaan ini bukan sahaja menjejaskan imej dan kepercayaan masyarakat terhadap PBT, tetapi juga menggambarkan keberkesanan latihan yang rendah dalam membentuk etika kerja dan profesionalisme dalam kalangan penguatkuasa. Masalah integriti ini menunjukkan bahawa latihan yang diberikan tidak mencukupi dari segi kandungan dan pendekatan, serta kurang menekankan aspek nilai dan etika yang penting dalam menjalankan tugas penguatkuasaan.

Selain isu integriti, kajian terdahulu turut mendapati bahawa PBT menghadapi pelbagai cabaran lain yang turut menyumbang kepada prestasi penguatkuasaan yang kurang memuaskan. Antaranya ialah kekurangan sumber kewangan yang membataskan kemampuan PBT untuk melaksanakan program latihan dan pembangunan modal insan secara berterusan. Infrastruktur yang tidak mencukupi juga menjadi halangan dalam melaksanakan tugas penguatkuasaan dengan cekap dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

berkesan. Tambahan pula, tenaga kerja yang tidak mahir dan kurang berkemahiran menimbulkan masalah dalam pelaksanaan tugas harian, sekali gus menjejaskan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada masyarakat (Agus et al., 2007). Oleh itu, keadaan ini menuntut pelaburan yang lebih besar dalam pembangunan modal insan melalui latihan yang berkesan dan berterusan bagi meningkatkan kemahiran, integriti, dan profesionalisme penguatkuasa PBT.

Kekurangan utama dalam kajian-kajian terdahulu adalah kurangnya penekanan terhadap hubungan yang menyeluruh antara dimensi organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam kalangan penguatkuasa PBT. Kebanyakan kajian sebelum ini lebih menumpukan kepada aspek latihan secara terpisah tanpa mengaitkannya dengan budaya organisasi dan persekitaran pembelajaran yang menyokong proses pembelajaran berterusan. Akibatnya, pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor dalam organisasi pembelajaran seperti kepimpinan, komunikasi, dan sokongan pembelajaran mempengaruhi prestasi penguatkuasa masih kurang mendalam. Hal ini menyebabkan pendekatan yang diambil dalam meningkatkan keberkesanan latihan tidak dapat menyasarkan aspek-aspek kritikal yang sebenarnya mempengaruhi perubahan tingkah laku dan prestasi kerja penguatkuasa.

Selain itu, kajian-kajian terdahulu juga kurang menggunakan model penilaian yang komprehensif seperti Model Watkins dan Marsick (1996) yang menekankan tujuh dimensi organisasi pembelajaran, termasuk penciptaan peluang pembelajaran, pemikiran kritis, dan pembelajaran berterusan dalam organisasi. Begitu juga, Model Kirkpatrick (1994) yang menilai keberkesanan latihan pada empat peringkat iaitu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

reaksi, pembelajaran, perubahan tingkah laku, dan hasil organisasi, jarang diaplikasikan secara menyeluruh dalam konteks PBT. Kekurangan penggunaan model-model ini menyebabkan penilaian keberkesanan latihan menjadi kurang holistik dan kurang mampu menangkap impak sebenar latihan terhadap prestasi penguatkuasa. Oleh itu, kajian yang mengintegrasikan model-model ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan mendalam mengenai hubungan antara budaya organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam meningkatkan prestasi penguatkuasa PBT (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016; Watkins & Marsick, 1996).

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara dimensi organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Malaysia. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan dan bagaimana ia boleh meningkatkan prestasi kerja penguatkuasa, seterusnya memperbaiki kualiti perkhidmatan awam. Kajian juga bertujuan memberikan cadangan praktikal untuk memperkukuh budaya pembelajaran dalam PBT serta meningkatkan integriti dan profesionalisme penguatkuasa.

Implikasi kajian ini adalah penting untuk memperbaiki sistem latihan dan pembangunan modal insan dalam PBT, yang akan membawa kepada peningkatan kecekapan dan keberkesanan penguatkuasaan undang-undang tempatan. Dengan itu, ia dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap perkhidmatan awam, mengurangkan kos pengurusan akibat kelemahan penguatkuasaan, dan menyokong pembangunan bandar yang mampan. Pada skala lebih luas, kajian ini dapat membantu kerajaan dalam memperkukuh tadbir urus tempatan dan mengurangkan isu rasuah,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

sekaligus menyumbang kepada pembangunan negara yang lebih berintegriti dan berdaya saing

Kesimpulannya, kajian ini berpotensi memberi sumbangan signifikan dalam bidang pengurusan PBT dengan menekankan pentingnya organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan sebagai alat utama dalam meningkatkan prestasi penguatkuasa, sekaligus mengatasi cabaran semasa yang dihadapi oleh PBT di Malaysia.

1.3 Pernyataan Masalah

Dalam era globalisasi dan urbanisasi yang pesat, PBT di Selangor berdepan cabaran besar dalam memastikan latihan penguatkuasa benar-benar berkesan untuk menangani tuntutan pengurusan bandar yang semakin kompleks. Walaupun latihan diiktiraf sebagai instrumen utama pembangunan modal insan dan peningkatan prestasi kerja, realiti di lapangan menunjukkan latihan yang dilaksanakan masih belum mencapai impak yang diharapkan. Kurang daripada separuh program latihan dirancang berdasarkan analisis keperluan kerja yang komprehensif dan sesuai dengan cabaran sebenar seperti pengurusan aduan, penguatkuasaan perundangan, dan penanganan bencana perbandaran (Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan, 2019; Dewan Negeri Selangor, 2019). Keadaan ini menyebabkan latihan yang dijalankan lebih bersifat ad-hoc, sukar diaplikasikan dalam situasi kerja sebenar, dan akhirnya menjejaskan kesiapsiagaan serta kecekapan penguatkuasa dalam menghadapi perubahan persekitaran.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selain itu, modul latihan yang sedia ada masih belum sepenuhnya menepati keperluan semasa, khususnya dalam aspek cabaran kontemporari seperti jenayah siber, konflik komuniti berbilang budaya, dan pengurusan bandar pintar (Majlis Perbandaran Selayang, 2019). Kekurangan integrasi kemahiran baharu dalam kurikulum latihan menyebabkan penguatkuasa kurang bersedia menangani isu-isu sosial dan teknologi yang semakin kompleks. Dari sudut sosial, kegagalan latihan yang tidak relevan serta budaya organisasi yang kurang menyokong pembelajaran berterusan turut menjejaskan keyakinan, motivasi, dan imej penguatkuasa, sekaligus mengurangkan kepercayaan masyarakat terhadap PBT (Nurazreen Mohd Amin, 2016; Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan, 2021-2025).

Dari perspektif ekonomi, keberkesanan latihan yang rendah serta ketiadaan penilaian impak yang menyeluruh telah membawa kepada pembaziran sumber kewangan dan masa, serta menurunkan produktiviti operasi PBT. Hanya sekitar 32% program latihan menggunakan model penilaian komprehensif seperti Model Kirkpatrick, manakala kebanyakan latihan hanya menilai tahap kepuasan peserta tanpa mengukur perubahan tingkah laku atau impak organisasi secara mendalam (Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan, 2019; MyJurnal, 2020). Kekangan masa, sumber dan kapasiti penyelia turut menghalang pelaksanaan penilaian yang menyeluruh, sekali gus menyukarkan usaha penambahbaikan berterusan dalam program latihan.

Masalah kekurangan sumber manusia juga menjadi faktor utama yang membebankan penguatkuasa PBT di Selangor. Nisbah penguatkuasa yang tidak seimbang dengan keluasan kawasan pentadbiran dan beban tugas yang tinggi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menyebabkan kesukaran penguatkuasa mengikuti latihan secara konsisten dan menyeluruh (Majlis Perbandaran Selayang, 2019; Dewan Negeri Selangor, 2021). Beban kerja yang tinggi ini bukan sahaja menjejaskan kesejahteraan penguatkuasa, malah turut menjejaskan kualiti penguatkuasaan dan penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat.

Selain itu, persekitaran latihan yang tidak kondusif dan kemudahan latihan yang terhad turut menjejaskan motivasi serta keberkesanan pembelajaran. Fasiliti yang kurang moden dan tidak ergonomik membataskan penggunaan teknologi pembelajaran terkini serta aktiviti latihan interaktif, sedangkan aspek ini penting untuk meningkatkan pemahaman dan kemahiran peserta (Bernama, 2025; Dewan Negeri Selangor, 2019). Kelemahan jurulatih, terutamanya dari segi metodologi pengajaran dan pemindahan ilmu, juga menyebabkan peserta gagal menguasai kemahiran secara mendalam dan sukar mengaplikasikannya dalam tugasan harian (Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan, 2019; MyJurnal, 2020).

Budaya organisasi yang kurang kondusif turut menghalang pemindahan pembelajaran selepas latihan. Kajian menunjukkan bahawa 41% kakitangan menghadapi kesukaran mengaplikasikan kemahiran yang diperoleh akibat struktur birokrasi yang kaku serta ketiadaan sistem sokongan seperti mentoring dan coaching selepas latihan (Nurazreen Mohd Amin, 2016; KPKT, 2021-2025). Kekurangan sokongan ini menyebabkan kemahiran yang dipelajari tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya, sekaligus membatasi peningkatan prestasi kerja dan inovasi dalam penguatkuasaan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kesemua isu ini memberi impak signifikan bukan sahaja kepada prestasi organisasi dan kesejahteraan pekerja, tetapi juga kepada kepercayaan masyarakat, keberkesanan penggunaan sumber awam, serta pencapaian matlamat pembangunan lestari negara. Realiti ini selari dengan objektif kajian yang ingin mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan, menilai perbezaan berdasarkan ciri demografi, serta menganalisis hubungan dan pengaruh amalan organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

Jurang kajian masih wujud kerana kebanyakan kajian terdahulu hanya menumpukan aspek pelaksanaan latihan tanpa meneliti secara mendalam hubungan antara amalan organisasi pembelajaran, keberkesanan latihan, dan impak sosial-ekonomi secara holistik (MyJurnal, 2020; Nurazreen Mohd Amin, 2016). Selain itu, kurang kajian yang membincangkan faktor penghalang seperti budaya organisasi, kekurangan sumber manusia, dan keterbatasan model penilaian dalam konteks penguatkuasaan tempatan.

Oleh itu, kajian ini amat penting untuk mengenal pasti dan menganalisis faktor-faktor penghalang keberkesanan latihan serta mencadangkan model penambahbaikan yang lebih holistik dan relevan. Implikasi kajian ini dijangka dapat membantu pihak pengurusan PBT merangka strategi pembangunan modal insan yang lebih efektif, memperkukuh budaya pembelajaran organisasi, memperbaiki fasiliti latihan, meningkatkan kemahiran jurulatih, dan membangunkan sistem penilaian latihan yang komprehensif. Dengan itu, latihan penguatkuasa PBT dapat memberi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

impak positif bukan sahaja kepada prestasi organisasi, tetapi juga kepada kesejahteraan masyarakat dan pembangunan negara secara keseluruhan.

1.4 Objektif Kajian

i. Mengukur tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

ii. Mengukur sama ada terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan jantina, umur, pendidikan, penarafan dan pengalaman penguatkuasa PBT di Selangor.

iii. Menguji sama ada amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT Selangor.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

iv. Menguji sama ada amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT Selangor.

v. Menguji sama ada amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

vi. Menganalisis dimensi amalan organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

1.5 Soalan Kajian

Berdasar objektif yang telah dinyatakan, persoalan utama yang menjadi kajian ini adalah seperti berikut:

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

i. Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

ii. Apakah terdapat terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan jantina, umur, pendidikan, penarafan dan pengalaman penguatkuasa PBT di Selangor?

iii. Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

iv. Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

v. Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

vi. Apakah dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.6 Hipotesis Kajian

Dalam kajian ini terdapat empat (4) hipotesis kajian yang telah dibentuk untuk menjawab persolaan kajian iaitu Ho1, Ho2, Ho3 dan Ho4. Berikut adalah hipotesis yang diuji dalam kajian ini:

Ho1: Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan demografi penguatkuasa PBT yang dikaji.

Ho1a: Terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor jantina penguatkuasa PBT kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ho1b: Terdapat perbezaaan yang signifikan tahap keberkesanan latihan berdasarkan faktor umur penguatkuasa PBT kajian.

Ho1c: Terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor penarafan PBT penguatkuasa.

Ho1d: Terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor pendidikan penguatkuasa PBT kajian.

Ho1e: Terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor pengalaman penguatkuasa PBT kajian.

Ho2: Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pembelajaran dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

Ho3: Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

Ho3a: Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan reaksi.

Ho3b: Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan pembelajaran.

Ho3c: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan tingkah laku.

Ho3d: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan hasil.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ho4: Terdapat pengaruh amalan organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan panguatkuasa PBT di Selangor.

Ho5: Terdapat pengaruh dominan dimensi organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan panguatkuasa PBT di Selangor.

1.7 Ringkasan Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian yang ditimbulkan, hipotesis kajian dijadualkan sebagai berikut:

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 1.1

Ringkasan Hipotesis

Objektif Kajian	**Persoalan Kajian**		**Hipotesis kajian**
2	2	**Ho1**	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan demografi penguatkuasa PBT yang dikaji
2	2	Ho1a	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keberkesanan latihan berdasarkan faktor jantina penguatkuasa PBT kajian
2	2	Ho1b	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keberksanan latihan berdasarkan faktor umur penguatkuasa PBT kajian.
2	2	Ho1c	Tidak terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor penarafan PBT penguatkuasa kajian
2	2	Ho1d	Tidak terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor pendidikan PBT penguatkuasa kajian
2	2	Ho1e	Tidak terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor pengalaman kerja PBT penguatkuasa kajian

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Objektif Kajian	Persoalan Kajian		Hipotesis kajian
3	3	**Ho2**	**Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor**
4	4	**Ho3**	**Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.**
4	4	Ho3a	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan reaksi
4	4	Ho3b	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan pembelajaran
4	4	Ho3c	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan tingkah laku.
4	4	Ho3d	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan hasil.
5	**5**	**Ho4**	**Tidak terdapat pengaruh amalan organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.**
6	**6**	**Ho5**	**Tidak terdapat pengaruh dominan dimensi organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.**

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.8 Kerangka Teori

Terdapat dua model yang digunakan dalam kajian ini iaitu model organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Watskin dan Marsick (2003) dengan tujuh dimensi dan model penilaian empat peringkat Kirkpatrick yang diasaskan pada tahun 1959 oleh Donald Kirkpatrick.

1.8.1 Model Watskin & Marsick (2003).

Model Watkins dan Marsick (2003) bertujuan mengukur tujuh dimensi utama organisasi pembelajaran, yang terdiri daripada pembelajaran berterusan, dialog dan

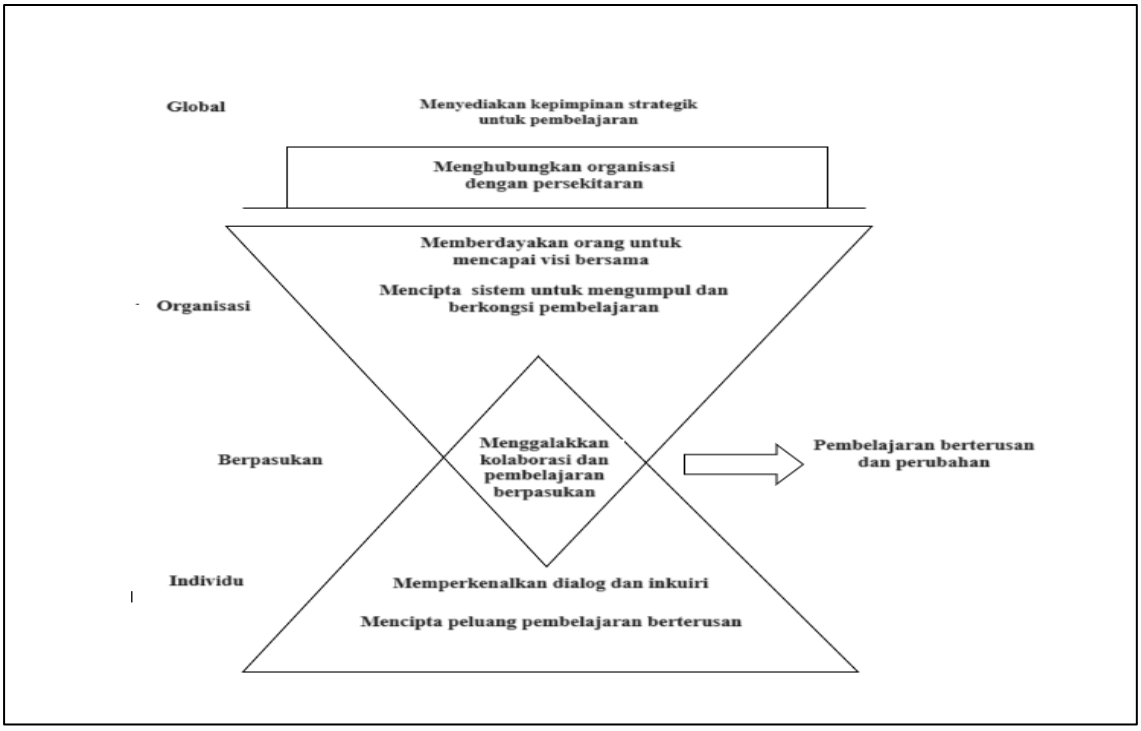
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

inkuiri, kolaborasi, sistem tertanam, pemberdayaan pekerja ke arah visi bersama, hubungan organisasi dengan persekitaran, dan kepimpinan strategik untuk pembelajaran. Menurut model ini, organisasi yang menekankan ketujuh-tujuh dimensi ini akan lebih cekap dalam memperoleh, berkongsi, dan menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan serta mencapai objektif organisasi. Keberkesanan model ini terletak pada kemampuannya untuk menyediakan kerangka kerja yang komprehensif bagi memahami dan mengukur amalan organisasi pembelajaran melalui instrumen Dimensi Organisasi Pembelajaran (DLOQ), yang membolehkan organisasi menilai tahap pengamalan setiap dimensi dan mengaitkannya dengan prestasi mereka.

Rajah 1.1

Model Watkins dan Marsick (2003)



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.8.2 Model Kirkpatrick (1994)

Model ini diasaskan pada tahun 1959 oleh Donald Kirkpatrick dengan mencadangkan empat peringkat penilaian iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil bagi megukur keberkesanan latihan. Pada peringkat reaksi, penilaian dibuat untuk mengetahui maklum balas peserta terhadap latihan. Pada peringkat pembelajaran, penilaian dilakukan untuk mengukur sejauh mana pengetahuan dan kemahiran peserta meningkat akibat latihan. Peringkat perubahan tingkah laku pula menilai sejauh mana peserta mengaplikasikan pembelajaran mereka dalam konteks kerja sebenar. Akhir sekali, peringkat hasil organisasi adalah untuk menilai impak latihan terhadap produktiviti, kualiti, dan pencapaian objektif organisasi secara keseluruhan. Model ini telah dikemas kini dan disemak beberapa kali berdasarkan keperluan dunia yang berubah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 1.2

Model Kirk Patrick (1994)



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

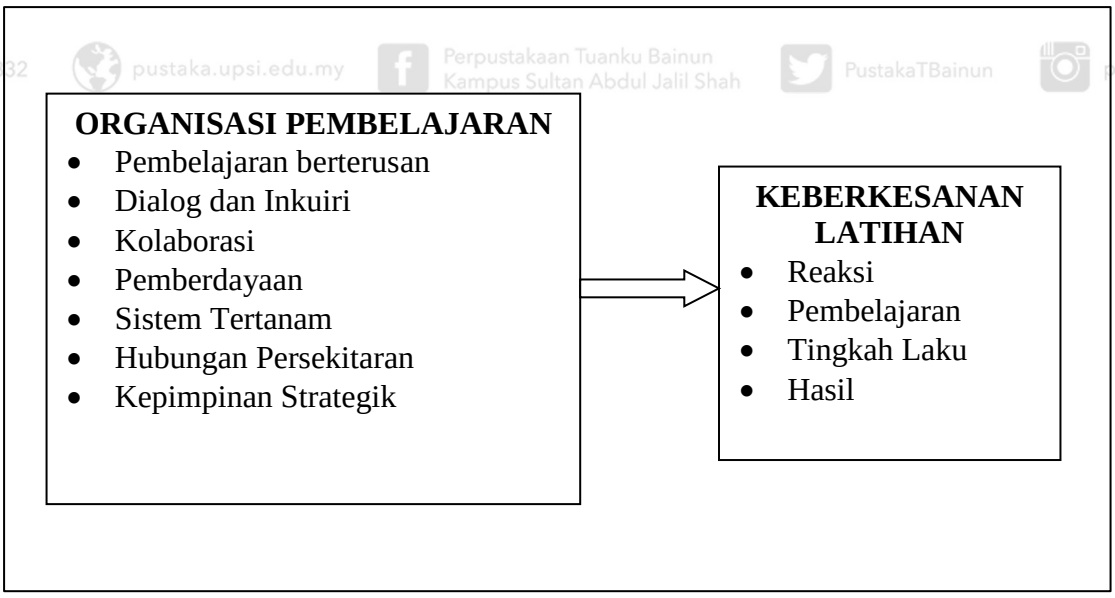
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.9 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan satu bentuk rangka konsep yang menjelaskan secara ringkas mengenai bentuk kajian yang dijalankan, matlamat, format dan tahap-tahap dalam kajian. Kerangka konsep ini juga bertujuan sebagai pandu arah kepada kajian yang akan dilaksanakan. Berpandukan kepada teori dan literatur berkaitan dengan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan, maka kerangka konsep seperti gambar 1.3 rajah dibawah adalah dicadangkan.

Rajah 1.3

Kerangka Konsep



Organisasi pembelajaran adalah pemboleh ubah bebas dan keberkesanan latihan adalah pemboleh ubah bersandar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.10 Definisi Operasi

Definisi operasi dalam kajian ini merujuk kepada penjelasan khusus terhadap istilah-istilah utama yang digunakan, bagi memastikan keseragaman pemahaman dan mengelakkan salah tafsir dalam kalangan pembaca dan responden. Dalam konteks hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam kalangan penguat kuasa Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Selangor, definisi ini merangkumi:

1.10.1 Organisasi Pembelajaran

Amalan organisasi pembelajaran merujuk kepada tahap pelaksanaan prinsip dan pendekatan pembelajaran berterusan dalam PBT di Selangor. Pembelajaran adalah proses yang berterusan dan digunakan secara strategik iaitu disatukan secara bersama, dan berjalan selari dengan kerja (Watkins & Marsick, 1993; 1996). Kajian ini mengetengahkan Model Watkins dan Marsick (2003) dengan tujuh. Dimensi ini diukur meggunakan LODQ dengan 43 item yang dicadangkan oleh Yang, Watkins dan Marsick (2004). Berikut adalah definisi ringkas dimensi organisasi pembelajaran yang diambil daripada Model Watkins dan Marsick (2003).

1.10.1.1 Pembelajaran Berterusan

Pembelajaran berterusan merujuk kepada proses di mana individu dan organisasi terlibat dalam pembelajaran yang berterusan dan berkesinambungan, yang tidak

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

terhad kepada situasi formal. Pembelajaran ini boleh berlaku dalam pelbagai konteks, termasuk di tempat kerja, dan melibatkan pengalaman yang diperoleh melalui interaksi sosial, percubaan dan kesilapan, serta bimbingan (Watkins & Marsick, 2003).

1.10.1.2 Dialog dan Inkuiri

Semua ahli organisasi digalakkan untuk bercakap dan berkongsi pendapat mereka. Pada masa yang sama, mereka mesti mendengar dan memahami pendapat orang lain. Pekerja boleh bertanya soalan, mendapat maklum balas yang membina, dan melakukan eksperimen untuk mencuba cara baharu kerana budaya organisasi yang terbuka. Ini membantu organisasi belajar dan berkembang (Watkins & Marsick, 2003).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.10.1.3 Kolaboratif

Kerja direka untuk memanfaatkan kumpulan dalam mengakses pelbagai cara berfikir. Kumpulan diharapkan dapat belajar dan berkembang bersama, sambil mengukuhkan kerjasama yang menjadi teras budaya organisasi. Dalam persekitaran ini, kolaborasi bukan sahaja dihargai, tetapi juga diiktiraf sebagai elemen penting dalam mencapai kejayaan bersama (Watkins & Marsick, 2003).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.10.1.4 Sistem Tertanam

Kedua-dua sistem teknologi tinggi dan rendah untuk berkongsi pembelajaran dicipta dan disepadukan dalam kerja, dengan akses yang disediakan dan sistem yang dikekalkan. Ini bermakna bahawa organisasi menggunakan pelbagai jenis teknologi, dari yang canggih hingga yang lebih sederhana, untuk memudahkan proses pembelajaran (Watkins & Marsick, 2003).

1.10.1.5 Pemberdayaan

Anggota organisasi terlibat secara aktif dalam menetapkan, memiliki dan melaksanakan visi bersama. Tanggungjawab diagihkan kepada mereka yang berada dekat dengan proses membuat keputusan, untuk mendorong setiap individu bertanggungjawab terhadap pembelajaran mereka sendiri (Watkins & Marsick, 2003).

1.10.1.6 Hubungan Persekitaran

Anggota organisasi dibantu untuk memahami kesan kerja mereka secara keseluruhan, serta bagaimana mereka dapat menyesuaikan amalan kerja berdasarkan maklumat yang diperoleh dari persekitaran mereka (Watkins & Marsick, 2003).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.10.1.7 Kepimpinan Strategik

Model pemimpin, juara dan pembelajaran sokongan merujuk kepada peranan pemimpin dalam menggunakan pembelajaran secara strategik untuk mencapai hasil perniagaan yang cemerlang (Watkins & Marsick, 2003).

1.10.2 Pihak Berkuasa Tempatan (PBT)

PBT adalah badan yang ditubuhkan melalui perundangan untuk mengurus dan mentadbir kawasan tertentu, seperti daerah atau bandar. Tugas utama PBT adalah untuk menyediakan perkhidmatan dan kemudahan awam kepada penduduk dalam kawasan pentadbirannya, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan keselesaan masyarakat. PBT berfungsi dalam kerangka kuasa dan tanggungjawab yang ditetapkan oleh undang-undang, dan tidak berorientasikan keuntungan, tetapi lebih kepada memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada penduduk (Jusoh & Ahmad, 2009).

1.10.3 Keberkesanan Latihan

Keberkesanan latihan didefinisikan sebagai sejauh mana objektif latihan tercapai, melalui empat tahap penilaian yang dicadangkan untuk mengukurnya (Kirkpatrick, 1994). Penilaian perlu dilakukan secara berperingkat untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang keberkesanan latihan. Tahap penilaian yang lebih tinggi menjadi lebih mencabar tetapi memberikan maklumat yang lebih bermakna untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

penambahbaikan program latihan di masa hadapan. Berdasarkan Model Kirk Patrick (1967, 1994), penyelidikan ini mentakrifkan istilah penting dalam analisis keberkesanan latihan sebagai berikut:

1.10.3.1 Reaksi

Mengukur reaksi atau maklum balas peserta terhadap program latihan. Ini termasuklah sejauh mana peserta berpuas hati dengan kandungan, fasilitator, dan persekitaran latihan (Kirkpatrick, 1994).

1.10.3.2 Pembelajaran

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menilai sejauh mana peserta mempelajari pengetahuan, kemahiran dan sikap yang disasarkan dalam latihan. Ini biasanya dilakukan melalui ujian sebelum dan selepas latihan (Kirkpatrick, 1994).

1.10.3.3 Tingkah Laku

Tingkah laku atau pemindahan merujuk kepada sejauh mana perubahan tingkah laku berlaku kerana pelatih menghadiri program, yang diukur (dinilai) di tempat kerja. Tahap ini bertujuan untuk memastikan sama ada pelatih menggunakan pengetahuan dan kemahiran baru mereka apabila kembali ke persekitaran kerja (Kirkpatrick, 1994).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.10.3.4 Hasil

Menilai hasil akhir yang diperoleh daripada program latihan, seperti peningkatan produktiviti, kualiti, jualan, pengurangan kos, dan lain-lain. Tahap ini menilai impak latihan terhadap organisasi secara keseluruhan (Kirkpatrick, 1994).

1.10.4 Penguatkuasa

Individu atau pegawai yang diberi kuasa untuk melaksanakan tugas penguatkuasaan undang-undang dan peraturan yang ditetapkan oleh PBT. Tugas mereka termasuk memantau, menguatkuasakan undang-undang kecil, dan memastikan pematuhan terhadap peraturan yang berkaitan dengan pembangunan, kebersihan, dan keselamatan awam dalam kawasan yang mereka uruskan (KPKT, 2024).

1.11 Batasan Kajian

Kajian ini mempunyai beberapa batasan yang perlu diambil kira dalam menilai keberkesanan dan kebolehpercayaan hasil kajian. Pertama, kajian ini terhad kepada PBT di Selangor sahaja. Pemilihan negeri ini berdasarkan faktor kemudahan logistik, keseragaman polisi dan dasar, serta peruntukan kewangan yang hampir serupa di kalangan PBT di Selangor. Selain itu, jarak yang dekat dengan tempat tinggal pengkaji memudahkan proses pengumpulan data dan menjimatkan kos serta masa pelaksanaan kajian. Walau bagaimanapun, batasan geografi ini menyebabkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

keputusan kajian hanya menumjukkan situasi dan perspektif penguatkuasa PBT di Selangor sahaja dan tidak boleh digeneralisasikan secara meluas kepada PBT di negeri-negeri lain yang mungkin mempunyai konteks, cabaran, dan sumber yang berbeza.

Kedua, kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui soal selidik sebagai kaedah pengumpulan data utama. Walaupun kaedah ini membolehkan pengumpulan data daripada populasi yang besar, ia juga menghadkan kemampuan pengkaji untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, pandangan, dan perasaan responden. Kekurangan data kualitatif seperti temu bual mendalam atau sesi fokus kumpulan menyebabkan kajian ini kurang mampu menangkap nuansa dan faktor-faktor subjektif yang mungkin mempengaruhi keberkesanan latihan dan amalan organisasi pembelajaran. Oleh itu, kajian ini tidak dapat memberikan gambaran yang menyeluruh tentang isu yang dikaji dari perspektif individu secara holistik.

Dari segi instrumen pengumpulan data, penggunaan soal selidik mempunyai keterbatasan berkaitan ketepatan dan kejujuran respons responden. Terdapat kemungkinan sesetengah responden memberikan jawapan yang tidak tepat atau kurang jujur disebabkan oleh pelbagai faktor seperti kekangan masa, kurang kefahaman terhadap soalan, atau keengganan mendedahkan maklumat sebenar. Selain itu, responden juga mungkin menghadapi kesukaran mengingati maklumat latar belakang tertentu semasa mengisi soal selidik, yang boleh menjejaskan kualiti data yang diperoleh. Tambahan pula, kajian ini menghadapi cabaran dalam mengawal pemboleh ubah luaran yang mungkin mempengaruhi keputusan kajian, seperti faktor

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

persekitaran kerja, tekanan organisasi, dan keadaan peribadi responden yang tidak dapat dikawal sepenuhnya oleh penyelidik. Hal ini boleh menyebabkan variasi dalam data yang tidak berkaitan langsung dengan objektif kajian.

Akhir sekali, kajian ini menggunakan model organisasi pembelajaran Watkins dan Marsick (2003) serta Model Kirkpatrick (1994) sebagai kerangka teori untuk mengukur keberkesanan latihan. Walaupun model-model ini diiktiraf secara meluas dan sesuai dengan konteks kajian, terdapat model alternatif lain yang mungkin memberikan perspektif berbeza atau lebih mendalam. Oleh itu, penggunaan model tertentu ini mungkin membatasi sudut pandang dan interpretasi hasil kajian.

Secara keseluruhannya, batasan-batasan ini perlu diambil kira ketika menilai dan mengaplikasikan hasil kajian. Walaupun begitu, kajian ini tetap memberi sumbangan penting dalam memahami hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor serta menyediakan asas untuk kajian lanjutan yang lebih menyeluruh dengan pendekatan metodologi yang pelbagai.

1.12 Kepentingan Kajian

Hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam mencapai matlamat organisasi (Barba Aragón et al., 2014). Kejayaan dalam menyediakan keadaan organisasi yang baik untuk membangun dan mengekalkan pekerja yang berpengetahuan merupakan salah satu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

keutamaan dalam PBT. Sekiranya pembangunan sumber manusia dan pemimpin organisasi menerapkan dimensi organisasi pembelajaran di organisasi mereka, matlamat organisasi dapat dicapai dengan mudah. Oleh itu, terdapat beberapa faktor yang menunjukkan bahawa pentingnya kajian mengenai dimensi organisasi pembelajaran dalam PBT dilaksanakan.

Dalam konteks dasar latihan sektor awam, kajian ini penting untuk pembangunan pekerja, peningkatan prestasi, efisiensi, dan efektiviti secara keseluruhan. Kajian ini membantu menentukan keperluan latihan pekerja dalam memperkukuhkan kemahiran dan keupayaan mereka bagi menghadapi cabaran semasa dan perubahan dalam persekitaran kerja yang dinamik. Selain itu, kajian ini juga penting untuk membantu meningkatkan profesionalisme, prestasi, dan daya saing sektor awam. Seterusnya, kajian ini boleh memastikan penggunaan sumber-sumber awam yang lebih efisien dan memberikan faedah jangka panjang kepada masyarakat melalui penyediaan perkhidmatan yang lebih baik dan berkualiti. Kajian ini juga boleh menilai dan memperbaiki dasar latihan sektor awam dengan memastikan dasar yang digubal memenuhi keperluan semasa, menangani isu baru yang muncul, dan mencapai matlamat latihan. Selanjutnya, kajian ini penting untuk membantu dalam mengoptimumkan penggunaan sumber manusia. Berdasarkan penilaian keberkesanan latihan, organisasi boleh memastikan bahawa pekerja yang telah dilatih memberikan sumbangan yang lebih besar kepada organisasi, mengurangkan pembaziran sumber, dan meningkatkan produktiviti.

Kajian ini penting dalam membantu menambahkan ilmu pengetahuan kepada dunia pendidikan berkaitan organisasi pembelajaran dalam usaha membangunkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

budaya organisasi pembelajaran dikalangan ahli organisasi serta dapat memberi input baharu dari perspektif yang berbeza iaitu keberkesanan latihan. Organisasi yang mampu menilai dengan lebih mendalam tentang kaedah latihan dalam konteks organisasi pembelajaran dapat mempengaruhi keberkesanan latihan di kalangan pekerja mereka. Melalui kajian ini juga organisasi dapat menilai pelbagai elemen seperti reka bentuk latihan, penyampaian, dan faktor-faktor pengukuran prestasi dalam mencapai pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana organisasi pembelajaran dapat dioptimumkan. Diharapkan kajian ini memberi inspirasi kepada perubahan dalam latihan pekerja, yang boleh meningkatkan prestasi dan daya saing organisasi. Akhir sekali, organisasi mempunyai keupayaan untuk memastikan setiap pekerjanya bersedia untuk mengekalkan organisasi pembelajaran dan membina budaya baharu yang selaras dengan piawaian dan objektif organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini juga diharapkan dapat menjadi panduan dan contoh untuk pihak berkepentingan dalam sektor awam seperti PBT, UPEN dan KPKT untuk memasukkannya ke dalam bahan latihan mereka. Ini kerana pengetahuan berkembang seiring dengan masa, dan pengetahuan yang pekerja telah pelajari semasa latihan mereka mungkin tidak relevan pada masa ini dan akan datang. Oleh itu, organisasi pembelajaran yang masih dianggap baharu harus dilengkapkan dengan kandungan latihan yang sepadan dengan zaman mereka. Untuk mencapai hasrat RKPBT (2022–2030), PBT, UPEN dan KPKT harus mencari cara terbaik untuk anggota PBT melaksanakan organisasi pembelajaran di organisasi mereka.

Diharapkan kajian ini akan meningkatkan pemahaman dan kesedaran tentang budaya organisasi pembelajaran dalam komuniti PBT. Sesetengah pengkaji

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

berpendapat bahawa membantu pekerja adalah penting untuk mewujudkan persekitaran kerja yang lebih kompetitif untuk pekerja yang berkebolehan tinggi. Melalui organisasi pembelajaran, pekerja sentiasa boleh belajar dan meningkatkan profesionalisme mereka dan ini membolehkan mereka mempunyai fokus yang jelas dan menggunakan kaedah yang lebih baik untuk membangunkan pelbagai kaedah, strategi dan teknik kerja untuk menangani isu yang dihadapi. Kajian ini juga membantu dalam membentuk dan melahirkan pekerja yang mampu membangunkan PBT sebagai organisasi awam yang berprinsip, setia, kreatif, cekap dan berkesan. Seterusnya, memberdayakan PBT untuk membawa perubahan ke arah pembangunan PBT yang berkualiti tinggi dan berkesan, selaras dengan kedudukannya sebagai kerajaan lapisan ketiga.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.13 Rumusan

Tinjauan literatur menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran dalam PBT di Selangor berbeza mengikut saiz organisasi, tahap penguatkuasa, lokasi geografi, dan latar belakang demografi. Variasi ini menunjukkan cabaran dan keperluan yang berbeza dalam usaha membudayakan pembelajaran berterusan dan meningkatkan keberkesanan organisasi. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor, termasuk analisis perbezaan berdasarkan faktor demografi.

Kajian ini penting dalam memperkukuh pembangunan modal insan di sektor awam dengan menyediakan maklumat yang berguna bagi pihak pengurusan PBT

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam merangka strategi latihan yang lebih berkesan dan relevan. Selain itu, kajian ini menyokong usaha membudayakan pembelajaran berterusan bagi memastikan kelestarian dan daya saing organisasi. Impak kajian ini dijangka memberi manfaat kepada organisasi, pekerja, dan masyarakat melalui peningkatan kualiti perkhidmatan awam serta menyumbang kepada pencapaian matlamat pembangunan lestari dan tadbir urus yang baik. Secara keseluruhannya, kajian ini diharapkan menjadi rujukan penting bagi pembuat dasar dan penyelidik dalam mempertingkatkan keberkesanan latihan dan budaya pembelajaran dalam sektor awam khususnya di PBT Selangor.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan secara komprehensif kajian literatur yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam konteks Pihak Berkuasa Tempatan (PBT). Fokus utama adalah untuk memahami persepsi penguatkuasa PBT terhadap dimensi organisasi pembelajaran di tempat kerja dan bagaimana ia mempengaruhi keberkesanan latihan serta pandangan mereka terhadap organisasi sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

Bahagian awal bab ini mengulas definisi organisasi pembelajaran serta teori dan model yang menyokong konsep tersebut. Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang secara berterusan meningkatkan keupayaan anggotanya untuk mencapai matlamat yang diingini melalui pembelajaran kolektif dan penyesuaian berterusan (Senge, 1990). Model dan teori utama seperti yang dikemukakan oleh Watkins dan Marsick (2003) menekankan dimensi-dimensi penting organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pembelajaran, termasuk penciptaan peluang pembelajaran, sokongan kepimpinan, dan budaya yang menyokong inovasi. Kajian-kajian terdahulu juga telah menyoroti kekuatan organisasi pembelajaran dalam meningkatkan daya saing dan adaptasi organisasi, walaupun terdapat beberapa kelemahan seperti cabaran dalam pelaksanaan dan pengukuran keberkesanan (Garvin, Edmondson & Gino, 2008; Watkins & Marsick, 1993).

Seterusnya, bab ini mengkaji pelaksanaan dimensi organisasi pembelajaran dalam pelbagai organisasi, termasuk sektor awam dan khususnya PBT. Kajian-kajian terkini menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran dapat meningkatkan kecekapan sumber manusia dan keberkesanan latihan, yang seterusnya memberi impak positif terhadap prestasi organisasi (Marsick & Watkins, 2003; Easterby-Smith & Lyles, 2011). Bahagian kedua bab ini memberi tumpuan kepada literatur berkaitan keberkesanan latihan. Keberkesanan latihan merupakan aspek kritikal dalam pembangunan modal insan dan prestasi organisasi. Kajian terdahulu menekankan kepentingan penilaian latihan yang menyeluruh, termasuk model penilaian Kirkpatrick (1994) yang merangkumi empat tahap iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Model ini telah digunakan secara meluas dalam kajian keberkesanan latihan untuk menilai impak latihan terhadap peserta dan organisasi.

Akhir sekali, bab ini membincangkan kajian-kajian terdahulu yang menghubungkan dimensi organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan. Kajian terdahulu menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran yang kukuh dapat meningkatkan keberkesanan latihan melalui sokongan budaya pembelajaran,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kepimpinan yang berkesan, dan mekanisme pemindahan ilmu yang sistematik (Chiva & Alegre, 2009; Garvin et al., 2008). Namun, terdapat jurang kajian dalam konteks PBT yang memerlukan penjelasan lanjut, khususnya dalam memahami bagaimana dimensi organisasi pembelajaran dapat mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa di peringkat tempatan. Oleh itu itu, bab ini menyediakan asas teori dan empirikal yang kukuh untuk menyokong kajian ini dalam mengenal pasti dan menganalisis hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam konteks PBT di Selangor.

2.2 Definisi Konsep: Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran merujuk kepada organisasi yang secara berterusan membina keupayaan untuk belajar, menyesuaikan diri, dan berinovasi dalam menghadapi perubahan persekitaran (Marquardt, 1996; Fullan, 2022). Konsep ini menekankan proses pembelajaran yang berterusan dan sistematik di semua peringkat organisasi bagi memastikan kelangsungan dan daya saing organisasi dalam persekitaran yang sentiasa berubah. Dalam konteks sektor awam, khususnya Pihak Berkuasa Tempatan (PBT), organisasi pembelajaran memainkan peranan penting dalam meningkatkan kecekapan, keberkesanan, dan daya saing pengurusan bandar yang dinamik (Zuraidah et al., 2016).

Menurut Senge (1990), organisasi pembelajaran adalah organisasi yang menggalakkan pembelajaran adaptif dan generatif, di mana setiap individu dan kumpulan diberi peluang untuk berfikir secara kreatif, berkolaborasi, dan mencari

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

solusi inovatif terhadap cabaran yang dihadapi. Garvin, Edmondson dan Gino (2008) pula menegaskan bahawa organisasi pembelajaran bukan sahaja mampu mencipta dan memperoleh pengetahuan, tetapi juga memindahkan pengetahuan tersebut serta mengubah tingkah laku berdasarkan wawasan baharu.

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran bukan sekadar menyediakan latihan formal, tetapi juga menekankan pembelajaran berterusan yang berlaku melalui kolaborasi, perkongsian pengetahuan, dan budaya reflektif (Bryk & Schneider, 2021; Santa, 2015). Dalam konteks PBT, amalan ini membantu penguatkuasa dan pekerja lain menyesuaikan diri dengan perubahan undang-undang, teknologi, dan keperluan masyarakat setempat, sekaligus meningkatkan keberkesanan penguatkuasaan dan perkhidmatan awam (Rosnah, Faizal & Saedah, 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Marsick dan Watkins (2003) menggariskan tujuh dimensi utama organisasi pembelajaran yang menjadi asas kepada keberkesanan amalan pembelajaran dalam organisasi, iaitu pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi dan pembelajaran berpasukan, pemberdayaan, sistem tertanam untuk mengumpul dan berkongsi pembelajaran, hubungan dengan persekitaran, serta kepimpinan strategik. Dimensi ini membentuk budaya organisasi yang menyokong inovasi dan penyesuaian berterusan terhadap perubahan.

Selain itu, kajian oleh Faizal (2008) dan Ghadermarzi et al. (2020) menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran dapat memperkukuh pembangunan modal insan dan meningkatkan prestasi kerja melalui amalan pembelajaran yang sistematik dan bersepadu. Dalam sektor awam, khususnya PBT, pendekatan ini

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

membolehkan organisasi mengekalkan relevansi dan meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada masyarakat.

Ciri utama organisasi pembelajaran termasuk budaya yang menyokong pembelajaran berterusan, komunikasi terbuka, kesediaan menerima dan belajar daripada kesilapan, struktur organisasi yang fleksibel, serta kepimpinan yang mendorong inovasi dan perubahan (Watkins & Marsick, 1993; Yunizha, 2023). Organisasi pembelajaran juga menekankan pentingnya penglibatan semua pihak berkepentingan, membina hubungan kukuh dengan pelanggan dan masyarakat, serta mengutamakan kesejahteraan pekerja (Andi & Borhanizah, 2020; Bernama, 2024).

Secara ringkasnya, organisasi pembelajaran merupakan sebuah entiti yang dinamik dan sentiasa beradaptasi melalui pembelajaran berterusan di semua peringkat. Ia bukan sahaja melibatkan latihan formal tetapi juga proses pembelajaran yang lebih luas seperti kolaborasi, perkongsian pengetahuan, dan budaya reflektif yang menyokong inovasi dan penyesuaian berterusan. Pendekatan ini amat relevan dalam konteks PBT yang berhadapan dengan cabaran pengurusan bandar yang kompleks dan sentiasa berubah (Goula et al., 2021; Saeidi et al., 2021).pa faedah penting komunikasi terbuka dalam organisasi termasuk meningkatkan kepercayaan dan kepemilikan di kalangan ahli kumpulan, menurunkan tekanan dan meningkatkan tahap kerjasama yang lebih baik serta berkomunikasi dengan jelas membolehkan penyelesaian masalah cepat (Medina, 2023). Komunikasi terbuka harus diamalkan oleh setiap anggota organisasi, baik anggota bawahan mahupun pemimpin untuk menciptakan persekitaran kerja yang kondusif dan mencapai tujuan organisasi secara efektif (Medina, 2023). Melalui komunikasi terbuka, organisasi dapat meningkatkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

produktiviti, mengatasi konflik, membangunkan potensi pekerja dan mencipta suasaa yang professional (Lembaga Penjamin Mutu, 2023). Marsick dan Watkins (2003) juga menekankan kepentingan dialog dan inkuiri sebagai salah satu dimensi organisasi pemberlajaran. Budaya dialog dan inkuiri menggalakkan pekerja untuk mempersoalkan andaian, berkongsi pandangan yang berbeza, dan belajar daripada pengalaman orang lain. Ini membolehkan organisasi untuk tidak terjebak dengan paradigma lama dan sentiasa mencari perspektif baharu.

Kesediaan untuk mengenal pasti, menerima, dan belajar dari kesalahan adalah aspek penting dalam konteks organisasi yang progresif dan inovatif. Organisasi yang boleh melihat kesalahan sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan prestasi di masa hadapan cenderung untuk menjadi lebih adaptif dan efektif dalam menghadapi cabaran. Menurut Fullan (1993), perubahan yang dilakukan oleh organisasi tidak akan berjaya tanpa mengambil kira penerimaan daripada pekerja untuk berubah. Ini menunjukkan bahawa menerima perubahan dan belajar daripada kesilapan adalah penting untuk meningkatkan kualiti latihan dan pembelajaran. Dengan mengakui bahawa kesilapan adalah sebahagian daripada proses pembelajaran, organisasi boleh mewujudkan persekitaran yang mendorong orang ramai untuk menjadi lebih kreatif dan lebih baik pada masa hadapan.

Selain itu, organisasi pembelajaran juga dicirikan oleh pembelajaran berterusan pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi (Watkins & Marsick, 1993). Pembelajaran berterusan membolehkan organisasi pembelajaran untuk sentiasa memperbaharui pengetahuan dan kemahiran mereka, serta beradaptasi dengan perubahan persekitaran. Kajian oleh Garvin et al. (2008) menunjukkan bahawa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

organisasi pembelajaran yang berjaya adalah yang dapat memupuk budaya pertanyaan, eksperimentasi, dan pembelajaran daripada pengalaman. Organisasi ini sentiasa mempersoalkan status quo dan mencari cara baharu untuk meningkatkan prestasi. kecenderungan untuk tidak belajar dan belajar semula adalah ciri penting organisasi pembelajaran yang membolehkan mereka sentiasa berusaha untuk meningkatkan diri dan berinovasi. Organisasi yang gagal memupuk budaya ini berisiko untuk ketinggalan zaman dan kurang daya saing dalam persekitaran yang sentiasa berubah.

Keperihatinan terhadap semua pihak berkepentingan adalah aspek penting dalam pembangunan organisasi yang berterusan dan bertanggung jawab. Hal ini melibatkan memperhatikan kepentingan dan keperluan semua pihak yang terlibat termasuk pekerja, pelanggan, dan masyarakat. Beberapa manfaat utama dari keprihatinan terhadap semua pihak berkepentingan termasuk mencipta persekitaran kerja yang positif dan produktif untuk pekerja, menghormati mereka, mengiktiraf idea dan upaya mereka, dan membantu mereka mengekalkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan peribadi mereka. Seterusnya, organisasi perlu membangunkan hubungan yang kukuh dan berfaedah dengan pelanggan melalui pemahaman yang lebih baik tentang keperluan dan kehendak mereka. Kemudian, dengan mengurangkan kesan buruk operasi dan menyokong usaha sosial dan persekitaran, ia menyumbang kepada kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Sekiranya, organisasi mengutamakan kepentingan semua pihak berkepentingan, organisasi boleh membangunkan reputasi yang kuat, meningkatkan daya saing, dan mencapai pertumbuhan yang berterusan (Andi & Borhanizah, 2020; Bernama, 2024).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Organisasi yang inovatif dan fleksibel memerlukan persekitaran yang menggalakkan pembelajaran. Budaya ini termasuk belajar dihargai, disokong dan dimasukkan ke dalam rutin harian. Ini dapat mewujudkan persekitaran di mana pekerja merasa selesa untuk bereksperimen, mengambil risiko dan terus meningkatkan diri mereka sendiri. Budaya pembelajaran melihat kesalahan sebagai peluang untuk belajar, bukannya kegagalan. Pekerja digalakkan untuk berkongsi pengetahuan, pengalaman, dan idea mereka dengan orang lain. Pemimpin membantu pekerja belajar dan menawarkan sokongan dan sumber. Organisasi membina asas untuk pertumbuhan individu dan kumpulan melalui latihan, mentoring, dan pembangunan kerjaya yang berterusan. Program pendidikan, kelas, perbincangan kelompok dan platform pembelajaran online adalah sebahagian daripada budaya organisasi. Organisasi boleh meningkatkan produktiviti, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan dengan mewujudkan budaya yang mendorong pembelajaran. Matlamat utama pekerja ialah membangunkan persekitaran kerja yang sentiasa berubah dan mewujudkan kelebihan kompetitif jangka panjang.

Struktur yang fleksibel adalah salah satu aspek penting dalam organisasi yang efektif dan adaptif. Struktur organisasi yang fleksibel dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan memudahkan kolaborasi antara unit atau jabatan (Yunizha, 2023). Struktur ini meningkatkan kreativiti dan motivasi pekerja dengan membenarkan mereka mencuba perkara baru dan terlibat dalam pengambilan keputusan (Yunizha, 2023). Organisasi yang mempunyai struktur yang fleksibel mempunyai kapasiti yang lebih besar untuk berinovasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran mereka. Dalam konteks ini, struktur organik (*organic structure*) merupakan pilihan yang tepat kerana struktur ini mewakili pendekatan yang lebih

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kolaboratif dan fleksibel (Yunizha, 2023). Struktur organik ini lebih formal daripada struktur mekanistik dan digunakan untuk keperluan organisasi dengan pendekatan ad-hoc. Oleh itu, struktur yang fleksibel boleh membantu perniagaan meningkatkan produktiviti, inovasi, dan keupayaan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Kepemimpinan strategik adalah gaya kepemimpinan yang memainkan peranan penting dalam membangunkan budaya pembelajaran dan pembangunan pekerja. Pemimpin strategik adalah pemimpin yang dan menyokong pekerja untuk belajar dan berkembang (Soeslistya, 2022). Mereka mewujudkan persekitaran di mana pekerja merasa didengari, dihargai, dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik daripada diri mereka (Soeslistya, 2022). Pemimpin dalam kepemimpinan strategik tidak hanya memimpin tetapi juga membantu pekerja mereka dalam menemui dan mencapai matlamat mereka sendiri (Soeslistya, 2022). Mereka menggalakkan kreativiti, kolaborasi, dan inovasi dengan menerima konsep dan kaedah baharu. Kepemimpinan strategik yang berkesan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang persekitaran organisasi dan keupayaan untuk menyampaikan visi dan strategi kepada pekerja. Pemimpin harus mempunyai keupayaan untuk melaksanakan strategi dan memastikan bahawa setiap ahli organisasi bergerak ke arah yang sama.

Organisasi pembelajaran mempunyai keupayaan yang lebih besar untuk melihat peluang dan memahami corak serta peristiwa pasaran yang boleh menyumbang kepada kepuasan pelanggan dan prestasi pasaran yang lebih baik untuk produk atau perkhidmatan (Saeidi et al., 2021). Kajian ini memfokuskan kepada dimensi organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Watkins dan Marsick

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(1996) iaitu pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, pemberdayaan, sistem tertanam, hubungan persekitaran dan kepimpinan strategik.

Menurut Nam dan Park (2019), organisasi pembelajaran ditakrifkan sebagai organisasi yang boleh menghasilkan, memperoleh dan menyebarkan maklumat serta mengubah tingkah lakunya untuk membawa perspektif dan idea baharu. Organisasi pembelajaran menggunakan idea asli untuk menukar pengetahuan kepada kemahiran dan mengubah diri mereka secara berterusan (Goula et al., 2021). Organisasi perlu membangunkan pembelajaran pekerja melalui penerapan organisasi pembelajaran jika mahu terus mengekalkan kelestarian organisasi bagi peningkatan keupayaan dan kecemerlangan agar terus berdaya saing (Rosnah, Muhammad Faizal & Saedah, 2014). Organisasi juga mesti mengubah corak berurusan dan berinteraksi dengan pekerja sekiranya mereka ingin menubuhkan organisasi pembelajaran (Gonzalez, 2010).

Organisasi pembelajaran bersifat dinamik dan terus berkembang dan berinovasi selaras dengan tujuan dan objektif organisasi (Marquardt, 2002). Menurut Saw, Wilda dan Harte (2010) kebanyakan organisasi pembelajaran mampu menyesuaikan diri dan berubah mengikut perubahan persekitaran perniagaan luaran; sentiasa mendorong tingkah laku dan kreativiti yang inovatif; menggalakkan pekerja untuk terus berkembang, belajar dan berinovasi; mencipta budaya pembelajaran organisasi yang turut membangunkan individu; mempunyai persekitaran perniagaan terbuka yang mendorong komunikasi antara rakan sebaya dan sekerja; menganggap pendapat setiap pekerja itu bernilai; memaksimumkan penggunaan alat yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

membantu proses pembelajaran dan mengoptimumkan hasil pembelajaran untuk pertumbuhan berterusan.

Organisasi tempatan dan antarabangsa membuat pelaburan yang besar dalam latihan untuk pekerja mereka di peringkat individu, kumpulan dan organisasi bagi memudahkan pekerja mempelajari kecekapan berkaitan pekerjaan (Cascio, 2000; Noe et al., 2006; Velada, Caetano, Michel, Lyons & Kavanagh, 2007). Sumber manusia, pengurus dan penyelia latihan percaya bahawa latihan boleh mewujudkan persekitaran organisasi yang menggalakkan pembelajaran berterusan melalui pelaburan yang telah mereka laburkan dalam latihan. Namun, ini tidak tepat kerana menurut Watkins dan Marsick (1993), walaupun latihan memainkan peranan penting dalam organisasi pembelajaran, ia bukanlah satu-satunya ciri yang boleh dibezakan dalam organisasi pembelajaran. Ini bermaksud latihan hanyalah salah satu komponen dalam disiplin pembelajaran berpasukan, di mana ia membolehkan pekerja memperoleh pengetahuan dan kemahiran baharu. Walau bagaimanapun, organisasi pembelajaran tidak hanya berfokus pada latihan, tetapi juga menekankan aspek-aspek lain seperti pemikiran sistem, penguasaan diri, model mental, dan visi bersama.

Marsick dan Watkins (2003) juga mengenal pasti tujuh dimensi organisasi pembelajaran, di mana latihan hanya merupakan salah satu dimensi iaitu sistem untuk mengumpul dan berkongsi pembelajaran. Dimensi-dimensi lain termasuk pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, klaboratif dan pembelajaran berpasukan, pemberdayaan, hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik. Garvin et al. (2008) menyatakan bahawa organisasi pembelajaran adalah lebih daripada sekadar Latihan kerana ia melibatkan budaya, struktur, dan proses yang membolehkan organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

belajar dengan baik. Ini termasuk menyelesaikan masalah, berkongsi pengetahuan, dan beradaptasi dengan perubahan. Oleh itu, tidak dinafikan bahawa latihan itu penting, namum organisasi pembelajaran mempunyai ciri-ciri lain yang lebih luas dan komprehensif dalam membolehkan organisasi belajar dan beradaptasi dengan persekitaran yang sentiasa berubah. Ia bukan sekadar sebuah latihan, tetapi satu budaya dan gaya pemikiran yang tertanam dalam keseluruhan organisasi.

Ini disokong oleh definisi yang diberikan oleh Pedler, Burgoyne dan Boydell (1991) yang menyatakan bahawa organisasi pembelajaran ialah visi tentang kemungkinan yang akan berlaku. Ia hanya boleh dicapai melalui pembelajaran di seluruh peringkat organisasi, bukannya melalui latihan individu semata-mata. Organisasi pembelajaran ialah organisasi yang memudahkan pembelajaran semua ahlinya dan secara berterusan mengubah dirinya. Ini menunjukkan bahawa menjadi organisasi pembelajaran adalah lebih daripada sekadar menyediakan latihan. Definisi Pedler et., al (1991) menyatakan semua individu belajar tetapi pembelajaran yang memberi kesan kepada keseluruhan organisasi dan juga bahawa pembelajaran menyebabkan organisasi berubah secara berterusan sebagai tindak balas kepada pembelajaran tersebut.

Garvin (1993) menegaskan untuk menggalakkan budaya organisasi pembelajaran, mesti wujud bukti yang menunjukkan bahawa pengetahuan dicipta, diperoleh dan dihantar, serta tingkah laku diubah untuk mewakili perspektif dalam pengetahuan baharu. PBT juga didapati banyak melabur dalam latihan anggotanya, ini menunjukkan bahawa PBT tidak terkecuali dalam hal ini. Berikutan itu, Rangka Kerja penguatkuasaan undang-undang tempatan (RKPBT) telah diwujudkan untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memperkasakan PBT supaya mendorong anggotanya untuk menjadi lebih berkebolehan (KPKT, 2021). Ini jelas menunjukkan bahawa PBT di Malaysia turut melabur dalam latihan untuk pekerjanya bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka. Sektor awam mempunyai banyak sebab untuk melatih pekerjanya dalam bidang yang tertentu supaya dapat membantu meningkatkan kecekapan dan keberkesanan mereka secara individu dan menggunkan kemahiran yang mereka perolehi untuk diaplikasikan kedalam pekerjaan harian mereka. Seterusnya, latihan ini akan meningkatkan prestasi dan memberi organisasi kelebihan daya saing. Walau bagaimanapun, persoalan utama ialah sama ada sektor awam, terutamanya PBT, telah menyediakan dan menyokong amalan budaya dan pembelajaran sambil menggalakkan pembelajaran berterusan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.3 Konsep Organisasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajaran dalam konteks PBT merujuk kepada kemampuannya untuk terus belajar dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan serta cabaran yang dihadapi dalam pengurusan dan penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat. Organisasi pembelajaran ini menekankan pentingnya inovasi dan kolaborasi antara pelbagai pihak berkepentingan, termasuk komuniti setempat, agensi kerajaan, dan sektor swasta. Dalam situasi ini, PBT perlu membina budaya inovasi yang membolehkan mereka untuk bertindak balas terhadap keperluan masyarakat dengan lebih efektif, serta meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan yang diberikan (Rashid, 2014; KPKT, 2021).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Salah satu elemen penting dalam organisasi pembelajaran adalah penglibatan aktif komuniti dalam proses perancangan dan pelaksanaan program-program pembangunan. PBT harus memastikan bahawa suara dan pandangan masyarakat diambil kira dalam setiap keputusan yang dibuat. Melalui penglibatan komuniti, PBT dapat membina rasa kepunyaan dan komitmen di kalangan penduduk, yang seterusnya dapat meningkatkan keberkesanan inisiatif yang dilaksanakan. Ini juga membantu PBT untuk memahami keperluan sebenar masyarakat dan menyesuaikan strategi mereka agar lebih relevan dan berkesan (Jusoh & Ahmad, 2009; KPKT,2021).

Akhir sekali, untuk mencapai status sebagai organisasi pembelajaran, PBT perlu mengamalkan pendekatan yang responsif dan adaptif terhadap perubahan. Ini termasuk menyediakan latihan berterusan kepada pekerja bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka. Melalui pemerkasaan sumber manusia, PBT dapat membina kapasiti yang diperlukan untuk menghadapi cabaran masa hadapan. Melalui pendekatan ini, PBT bukan sahaja dapat memenuhi keperluan semasa tetapi juga bersedia untuk menghadapi cabaran yang akan datang, seterusnya menjadikan mereka sebagai agen perubahan yang efektif dalam masyarakat (Rashid, 2014).

2.4 Teori Organisasi Pembelajaran

Dalam konteks ini, organisasi pembelajaran dilihat mempunyai budaya yang menggalakkan kreativiti, kerjasama, dan pembelajaran berterusan. Menurut Peter Senge, salah satu tokoh utama dalam bidang ini, organisasi pembelajaran adalah tempat di mana individu-individu dapat mengembangkan kapasiti mereka untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mencipta hasil yang diinginkan melalui pemikiran kolektif dan pembelajaran bersama. Ini termasuk dua kategori pembelajaran iaitu pembelajaran adaptif, yang melibatkan penyesuaian terhadap perubahan, dan pembelajaran generatif, yang menggalakkan inovasi dan kreativiti.

Kemudian, Watkins dan Marsick (2003) memperkenalkan model yang lebih terperinci mengenai organisasi pembelajaran dengan menekankan tujuh ciri utama yang perlu ada dalam sesebuah organisasi untuk dianggap sebagai organisasi pembelajaran. Ciri-ciri ini termasuk budaya pembelajaran, kepimpinan yang menyokong pembelajaran, peluang untuk belajar secara formal dan tidak formal, serta sistem yang menyokong pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan. Mereka juga menekankan pentingnya refleksi dan dialog dalam proses pembelajaran. Kesimpulannya, PBT atau mana-mana organisasi lain boleh meningkatkan prestasi dan menghadapi cabaran persekitaran dengan lebih baik dengan memasukkan ciri-ciri ini ke dalam struktur dan proses organisasi mereka.

Model Watkins dan Marsick dan teori organisasi pembelajaran mempunyai kaitan yang jelas antara satu sama lain kerana kedua-duanya menekankan keperluan untuk budaya yang menyokong pembelajaran berterusan. Sebuah organisasi yang ingin berkembang mesti mewujudkan persekitaran yang membolehkan ahlinya berkongsi pengetahuan dan pengalaman. Ini menunjukkan pendekatan Watkins dan Marsick menawarkan garis panduan praktikal kepada organisasi untuk secara sistematik melaksanakan prinsip pembelajaran, seterusnya ini membantu mereka menjadi lebih responsif terhadap perubahan dan menjadi lebih inovatif dalam penyampaian perkhidmatan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.4.1 Definasi Organisasi Pembelajaran

Beberapa pengasas dalam bidang ini telah mencipta definisi organisasi pembelajaran mereka. Setiap definisi memberikan cara yang berbeza bagaimana organisasi boleh berfungsi sebagai entiti yang sentiasa berubah dan belajar. Jadual berikut merangkum pelbagai definisi organisasi pembelajaran daripada pelbagai pengasas dalam bidang organisasi pembelajaran. Beberapa definisi yang paling representatif disenaraikan dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1

Definisi Organisasi Pembelajaran

Pengasas	**Definisi**
Senge (1990)	Merujuk kepada organisasi yang secara berterusan mengembangkan keupayaannya untuk mencipta masa hadapannya sendiri. Ini merangkumi pemikiran sistem, penguasaan diri, model mental, visi bersama, dan pembelajaran berpasukan .
Pedler, Burgoyne and Boydell (1991)	Organisasi yang membantu semua ahlinya memperoleh pengetahuan dan terus mengubah dirinya untuk mencapai matlamat strategik.
Watkins dan Marsick (1993)	Organisasi yang mempelajari cara untuk mencipta, memperoleh dan memindahkan pengetahuan serta mengubah tingkah laku untuk merefleksikan pengetahuan dan matlamat baharu.
Garvin (1993)	Pengetahuan dicipta, diperoleh dan diubah oleh organisasi yang mahir, dan mereka juga mengubah tingkah laku mereka untuk menyampaikan pandangan dan pengetahuan baharu.
Nevis et al (1995)	Organisasi yang belajar, menyesuaikan diri dan berubah Prinsip, dasar, amalan, sistem dan strukturnya membantu dan mempercepatkan pembelajaran setiap pekerja.
Watkins dan Marsick (1996)	Organisasi yang secara berterusan membangunkan keupayaannya untuk mencipta masa hadapannya sendiri melalui pembelajaran pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi.
Gephart at al. (1996)	Organisasi di mana pembelajaran dikaji, dipantau, dibangunkan, diuruskan dan diselaraskan untuk mencapai objektif inovasi dan penambahbaikan
Watkins dan Marsick (2005)	Organisasi yang mempunyai keupayaan untuk mengumpul, mengurus dan menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran dan mencapai objektif organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pengasas	Definisi
Pedler at al. (1997)	Organisasi yang secara sedar mengubah dirinya dan konteksnya sambil membantu ahlinya belajar.
Goh (1998)	Keupayaan untuk mengubah pengetahuan di seluruh organisasi, kepimpinan dan penglibatan yang kuat, budaya yang menggalakkan eksperimen, dan kejelasan dan sokongan untuk misi dan visi adalah beberapa ciri organisasi.
Watkins & Marsick (1998)	Organisasi menekankan tiga perkara penting: tahap sistem pembelajaran berterusan yang dibangunkan untuk mencipta dan mengurus hasil pengetahuan; tahap ini menghasilkan peningkatan prestasi dan nilai organisasi
Dowd (1999)	Kumpulan individu yang terus komited untuk belajar dan terus memperbaiki.
Marquadrat (2002)	Organisasi yang belajar secara kolektif dan terus mengubah diri mereka untuk meningkatkan pengurusan dan penggunaan pengetahuan, yang membolehkan orang di dalam dan di luar organisasi belajar sambil menggunakan teknologi bagi memaksimumkan pembelajaran dan pengeluaran.
Rebelo dan Gomes (2008)	Organisasi tertentu yang dengan sengaja membangunkan strategi dan struktur untuk memaksimumkan pembelajaran yang produktif dengan tujuan mencapai matlamatnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berikutan itu, organisasi harus membantu anggotanya dengan menyediakan tempat di mana mereka boleh belajar dan berkongsi pengetahuan. Apabila anggota organisasi terlibat secara aktif dan terancang dalam proses pembelajaran, secara tidak langsung mereka dapat belajar daripadanya. Selain itu, proses pembelajaran juga perlu mengambil kira hubungan persekitaran untuk membawa perubahan yang lebih baik untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi.

2.4.2 Peringkat Organisasi Pembelajaran

Tiga lapisan penting dalam memahami tingkah laku dan dinamik pembelajaran dalam sesebuah organisasi ialah peringkat individu, kumpulan dan organisasi. Walaupun

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

setiap peringkat ini mempunyai matlamat dan fungsi yang berbeza, tetapi ia saling berkaitan untuk mewujudkan budaya dan keberkesanan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Senge (1990) organisasi belajar melalui individu dalam anggotanya yang belajar tetapi pembelajaran individu tidak menjamin untuk menjadikan organisasi itu belajar. Organisasi yang tidak mementingkan pembelajaran individu boleh menghadapi masalah ketakutan, pasif dan tidak berdaya saing kerana pembelajaran individu merupakan komponen tambahan kepada organisasi pembelajaran.

Marquardt (1996) menyatakan pembelajaran kumpulan ialah peningkatan pengetahuan, kebolehan, dan kecekapan yang dicapai oleh individu dalam kumpulan. Menurutnya, pasukan memainkan peranan penting dalam organisasi pembelajaran kerana dapat mengajar anggotanya tentang kemahiran interaksi kumpulan, penyelesaian masalah dan proses proses kualiti. Menurut Watkins dan Marsick (2003), pengalaman bekerja dalam kumpulan mengajar seseorang untuk bekerjasama dan secara tidak langsung meningkatkan keupayaan organisasi untuk mencapai matlamatnya. Selain itu, Allen (1998) menyatakan bahawa pembelajaran kumpulan memainkan peranan penting dalam mengorganisasikan pembelajaran kerana untuk menghasilkan tingkah laku positif, pembelajaran kumpulan perlu diperluas dan dipertingkatkan.

Menurut Altman dan Iles (1998), struktur pembelajaran mempunyai kaitan dengan pembelajaran individu dan kumpulan. Anggota organisasi harus melaksanakan tugas mereka untuk memastikan matlamat organisasi tercapai dengan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menggabungkan kemahiran dan pengetahuan mereka (Wickens, 1995). Watkins dan Marsick (1993) menyatakan interaksi kompleks memudahkan organisasi untuk belajar dengan pantas. Pengalaman kolektif, interaksi dan keterbergantungan menyumbang kepada pembelajaran pada peringkat ini. Kitaran pembelajaran peringkat ini juga penting untuk meningkatkan prestasi sesebuah organisasi, termasuk sekolah.

2.5 Model Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran memperkenalkan peningkatan berterusan dan menjadikan organisasi lebih kompetitif, fleksibel dan responsif. Senge (1990) mengemukakan model pertama, diikuti oleh Marquardt (1996) dan seterusnya ditambah baik oleh Watkins dan Marsick (1996, 1998). Beberapa kajian di Malaysia pada akhir tahun 1990-an menggunakan ketiga-tiga model ini. Ini termasuk Suffian dan Jamal@nordin, (2021), Moerdijat (2021), Lee Chin (2014), Rosnah et. al (2014), Nazari (2012), Siew Fah (1999) dan Marinah Awang (1998). Model teori bertujuan memberikan maklumat yang tepat dalam memahami konsep organisasi pembelajaran. Berikut adalah penjelasan untuk setiap model termasuk kekuatan dan kelemahan untuk memberikan penjelasan tentang tinjauan literatur yang dijalankan dengan tujuan untuk meningkatkan elemen utama organisasi pembelajaran dan menghubungkan bidang teori dan amalan secara kronologi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.5.1 Model Senge

Peter Senge, dalam bukunya *The Fifth Discipline* (1990), memperkenalkan konsep organisasi pembelajaran yang berlandaskan lima disiplin utama: penguasaan peribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran berpasukan, dan pemikiran bersistem. Senge mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai tempat di mana individu sentiasa membangunkan potensi untuk mencipta hasil yang dimahukan dan mencipta pemikiran baru. Melalui pendekatan ini, beliau menekankan bahawa organisasi yang berjaya adalah organisasi yang dapat menghubungkan komitmen pekerja dengan kemampuan untuk belajar di semua peringkat, memastikan mereka mampu menghadapi cabaran masa hadapan dengan lebih baik (Ahmad, Burgoyne & Weir, 2013).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menurut Senge (1990), kegagalan organisasi untuk belajar boleh menyebabkan mereka tidak mencapai hasil yang diingini, walaupun usaha memperbaiki telah dilakukan. Beliau percaya bahawa sikap dan tabiat pekerja adalah punca utama isu ini, kerana mereka tidak mempunyai kemahiran dan disiplin yang diperlukan untuk mencapai matlamat bersama dan mengambil tanggungjawab sebagai pendidik organisasi. Oleh itu, Senge menekankan bahawa ahli organisasi mesti mematuhi lima prinsip utama untuk membentuk organisasi pembelajaran yang berkesan iaitu penguasaan peribadi, model mental, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan, dan pemikiran bersistem.

Salah satu disiplin utama dalam model organisasi pembelajaran Peter Senge adalah penguasaan peribadi, yang menekankan pentingnya setiap anggota organisasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

untuk terus meningkatkan kemahiran dan kecekapan mereka (Wahid, 2015). Pekerja tidak seharusnya berpuas hati dengan kemahiran yang mereka miliki. sebaliknya, mereka perlu bermotivasi untuk belajar dan berkembang secara berterusan. Penguasaan peribadi memerlukan anggota organisasi untuk mencapai tahap kecekapan yang tinggi dan relevan, serta bersemangat untuk memperbaiki kemahiran mereka, kerana pembelajaran adalah proses yang tidak pernah berhenti (Wahid, 2015). Dalam mencapai usaha ini, pekerja perlu menyesuaikan diri dengan keperluan semasa melalui pendekatan pembangunan pembelajaran berterusan.

Anggota organisasi perlu bersemangat dan proaktif dalam memperoleh kebolehan dan kecekapan baru tanpa menunggu peluang (Wahid, 2015). Mereka harus berminat untuk mengembangkan kemahiran dalam pelbagai aspek yang menyumbang kepada pertumbuhan peribadi dan profesional, di mana penguasaan peribadi membolehkan mereka memberi sumbangan yang lebih bermakna kepada matlamat organisasi. Dalam usaha memupuk penguasaan peribadi, kepimpinan strategik memainkan peranan penting dengan menyediakan persekitaran yang kondusif untuk pembelajaran dan membantu anggota mengenal pasti potensi mereka (Burhan & Zaki, 2008). Komunikasi terbuka dan sokongan berterusan dari pemimpin serta rakan sekerja juga penting untuk memastikan anggota tetap termotivasi dan komited dalam meningkatkan diri (Burhan & Zaki, 2008; Tingkas & Ahmad, 2020).

Model mental memerlukan anggota organisasi untuk berfikiran terbuka dan melihat situasi dari pelbagai perspektif, bukan hanya dari satu sudut pandang sahaja (Wahid, 2015). Setiap individu mesti mengelakkan prejudis dan bersedia untuk perubahan, serta berkongsi pengetahuan dan pengalaman mereka untuk meningkatkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pemahaman kolektif dalam organisasi. Melalui pendekatan ini, model mental dapat membantu organisasi menghadapi perubahan dengan lebih baik dan mencapai kejayaan jangka panjang, kerana pengalaman yang diperoleh bukanlah statik tetapi boleh berkembang dengan maklumat baru (Wahid, 2015).

Perkongsian visi merujuk kepada penciptaan visi masa hadapan yang dihasilkan melalui interaksi dalam organisasi, di mana matlamat individu dan organisasi digabungkan secara bersama (Wahid, 2015). Proses ini membolehkan anggota organisasi untuk mencipta visi peribadi mereka setelah berkongsi visi yang sama, yang seterusnya mengikat seluruh anggota kumpulan dan memberi inspirasi kepada mereka untuk melaksanakan tanggungjawab dengan lebih baik. Dengan adanya perkongsian visi, semua anggota organisasi berkomitmen untuk mencapai matlamat dan hala tuju masa depan yang ditetapkan bersama (Wahid, 2015).

Dalam pembelajaran berpasukan, ahli kumpulan belajar untuk kepentingan pasukan dan bukan untuk kepentingan peribadi (Ahmad, 2001). Prinsip ini menekankan pentingnya pemikiran kolektif dan penggabungan kepakaran untuk mencapai matlamat organisasi. Mengumpulkan perspektif yang berbeza dalam pasukan dapat menghasilkan "*Collective Intelligence*," yang menunjukkan bahawa kepelbagaian pandangan meningkatkan kebijaksanaan kolektif. Oleh itu, anggota perlu fokus untuk manfaat bersama dan memahami cara berinteraksi dalam pasukan yang dapat meningkatkan kerjasama, kreativiti, dan pencapaian matlamat organisasi. Budaya kerja yang inklusif juga penting agar setiap pekerja merasa dihargai dan dapat menyumbang kepada kejayaan bersama.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pemikiran bersistem membolehkan anggota organisasi memahami hubungan antara setiap komponen dalam organisasi, yang seterusnya membentuk gambaran keseluruhan yang lebih jelas (Wahid, 2015). Dengan cara ini, individu dapat melihat bagaimana interaksi antara elemen-elemen tersebut mempengaruhi satu sama lain, membolehkan mereka mengambil tindakan yang lebih rasional dan berorientasikan jangka panjang. Kajian menunjukkan bahawa pemikiran bersistem adalah penting untuk meningkatkan keberkesanan organisasi, kerana ia membantu mengenal pasti peluang penambahbaikan dan mengelakkan masalah akibat tindakan yang tidak selaras (Lee Chin, 2014). Namun, penerapan pemikiran bersistem memerlukan perubahan budaya dan cara berfikir dalam kalangan anggota organisasi, serta sokongan kepimpinan yang berterusan untuk memupuk disiplin ini di semua peringkat (IAB, 2019). Secara keseluruhannya, pemikiran bersistem adalah kunci untuk menjadikan organisasi lebih adaptif dan inovatif, serta mencapai matlamat bersama.

Menurut Senge (1990), lima prinsip yang diperkenalkan adalah penting untuk dipraktikkan oleh semua anggota organisasi bagi mencipta organisasi pembelajaran dalam organisasi. Anggota organisasi mesti berikhtiar, berusaha dan bersatu berdasarkan lima prinsip ini kerana pembelajaran sebenar tidak akan berlaku tanpa kelima-lima elemen ini, dan sistem ini akan menghalang pembelajaran dalam sesebuah organisasi. Senge (1990) menyatakan lima prinsip yang diperkenalkan mempunyai kaitan dengan keperibadian iaitu sikap, cara anggota organisasi berfikir, matlamat yang ditetapkan dan cara anggota organisasi bersaling berinteraksi.Anggota organisasi mesti memenuhi lima displin ini untuk membantu organisasi menuju organisasi pembelajaran. Selain itu, beliau berpendapat bahawa amalan ini boleh membantu anggota menangani masalah kesukaran untuk belajar. Beliau menegaskan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bahawa prinsip visi bersama dan pembelajaran berpasukan mementingkan penglibatan secara berkumpulan. Manakala, prinsip penguasaan diri, model mental dan pemikiran bersistem pula mementingkan penglibatan secara individu. Walau bagaimanapun, kesemua lima prinsip ini saling memberi sumbangan dan bekerjasama.

2.5.2 Model Garvin

Garvin (1993) mengembangkan model organisasi pembelajaran berdasarkan pemerhatian, wawancara, dan analisis dokumen, bertujuan untuk menghubungkan teori dengan aplikasi praktikal. Model ini menyediakan asas bagi pengurus untuk mencipta sistem pembelajaran dalam organisasi. Menurut Garvin (2000), organisasi pembelajaran mampu menghasilkan, memperoleh, dan memindahkan pengetahuan serta mengubah cara bereaksi dalam menyampaikan wawasan baru. Modelnya terdiri daripada tiga blok utama iaitu persekitaran pembelajaran yang menyokong, proses pembelajaran yang berterusan, dan kepimpinan yang menggalakkan pembelajaran (Garvin, 1993; LANRI, 2021).

Blok pertama dalam model pembelajaran organisasi menekankan pentingnya persekitaran pembelajaran yang menyokong, yang terdiri daripada empat atribut iaitu keselamatan psikologi, penghargaan terhadap perbezaan, keterbukaan kepada idea baru, dan masa untuk refleksi (Garvin, 1993). Keselamatan psikologi menciptakan suasana di mana individu merasa selamat untuk mengambil risiko, bertanya, dan mengakui kesilapan tanpa takut akan hukuman. Ini membolehkan komunikasi yang bebas dan mendorong pekerja untuk menyatakan pendapat serta bertanya tentang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kesalahan mereka tanpa rasa takut atau kritikan berlebihan. Pekerja boleh bekerja dengan lebih baik dan berinovasi dalam persekitaran yang selamat ini.

Kedua, menghargai perbezaan dalam organisasi adalah penting untuk memanfaatkan pelbagai perspektif dan pengalaman yang dimiliki oleh ahli organisasi (Garvin, 1993). Pembelajaran berlaku apabila terdapat idea bertentangan yang mendorong pencarian pandangan berbeza untuk meningkatkan kreativiti dan mengelakkan kelesuan. Melalui penghargaan terhadap keberagaman individu dan keterbukaan terhadap idea baru, organisasi dapat mencipta persekitaran pembelajaran yang menyokong inovasi dan kreativiti (Omar, Noh & Hamzah, 2017).

Ketiga, keterbukaan kepada idea baru adalah penting dalam organisasi pembelajaran, di mana pekerja perlu bermotivasi untuk mengambil risiko dan meneroka pemikiran inovatif (Garvin, 1993). Memberi masa untuk berfikir dan merenung juga diperlukan, kerana pengurus yang tertekan dengan jadual yang padat mungkin tidak dapat berfikir secara kreatif. Kajian menunjukkan bahawa keselamatan psikologi dapat meningkatkan prestasi pasukan apabila pekerja merasa bebas untuk menyuarakan pendapat, mereka lebih cenderung untuk berkongsi maklumat dan bekerjasama (Mariyapan, 2017). Oleh itu, pemimpin perlu mencipta persekitaran positif dan melihat kesilapan sebagai peluang untuk belajar, menjadikan keselamatan psikologi asas kepada pertumbuhan organisasi yang berkesan dan inovatif.

Blok kedua menekankan kepentingan proses pembelajaran berterusan dalam organisasi, yang merangkumi beberapa elemen penting (Garvin, 1993). Pertama, eksperimen mendorong percubaan dan pengujian idea baru, yang dapat meningkatkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

inovasi dan fleksibiliti organisasi. Kedua, pengumpulan data melibatkan pengumpulan maklumat yang relevan untuk menyokong pembelajaran dan pengambilan keputusan yang bermaklumat. Ketiga, analisis data membantu mengenal pasti pola dan tren yang dapat meningkatkan prestasi organisasi. Keempat, pendidikan dan latihan menyediakan program untuk meningkatkan kemahiran anggota organisasi, sementara kelima, pemindahan data memastikan semua anggota mempunyai akses kepada maklumat dan pengetahuan yang diperoleh. Melalui pelaksanaan setiap aspek ini secara berkesan, organisasi dapat meningkatkan keupayaan mereka untuk belajar dan beradaptasi dalam persekitaran yang sentiasa berubah.

Blok ketiga model organisasi pembelajaran Garvin (1993) menekankan kepimpinan adalah kunci untuk mewujudkan budaya yang menyokong pembelajaran dalam organisasi. Walau bagaimanapun, Garvin berpendapat bahawa pemimpin harus menumpukan perhatian kepada membina budaya yang menggalakkan pembelajaran, mewujudkan persekitaran di mana pembelajaran dihargai, dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam budaya organisasi. Pemimpin mesti mempunyai keupayaan untuk membiarkan individu dan organisasi bereksperimen, berfikir, dan berkembang secara holistik. Walaupun Garvin tidak menyatakan secara terperinci tentang elemen tertentu dalam bab ketiga, bagi mencapai organisasi pembelajaran yang berkesan, kepemimpinan adalah penting untuk mewujudkan budaya pembelajaran yang inklusif, kreatif, dan fleksibel. Organisasi akan berjaya dalam jangka masa panjang jika pemimpinnya dapat mencipta budaya yang menyokong pembelajaran.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.5.3 Model Marquardt

Menurut Marquardt (1996), pembelajaran harus dimasukkan ke dalam rutin kerja harian kerana ia adalah kaedah penting untuk meningkatkan produktiviti pekerja dalam organisasi. Beliau membentangkan model pembelajaran organisasi yang terdiri daripada lima sistem utama yang saling berkaitan iaitu organisasi, pembelajaran, manusia, pengetahuan, dan teknologi (Sa'ad, 2006; Khairani, 2014). Model ini menunjukkan bahawa pembelajaran adalah asas yang dibentuk oleh interaksi antara empat subsistem lain; ini menunjukkan bahawa pembelajaran adalah penting untuk mencapai peningkatan dan keberkesanan dalam organisasi.

Disiplin pertama dalam organisasi pembelajaran adalah subsistem pembelajaran yang merangkumi jenis-jenis pembelajaran yang dapay diterima oleh organisasi. Menurut Marquardt (1996), terdapat empat kategori pembelajaran iaitu *adaptive learning*, yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap perubahan persekitaran; *anticipatory learning*, yang melibatkan kemampuan untuk menjangka perubahan masa hadapan; *action learning*, yang menekankan pembelajaran melalui tindakan dan refleksi; dan *deutero learning*, yang merupakan pembelajaran tentang proses pembelajaran itu sendiri. Marquardt juga mencadangkan bahawa lima bidang utama yang digariskan oleh Senge (1990) digabungkan untuk meningkatkan keberkesanan pembelajaran dalam organisasi; komponen penting ini membantu memperkukuhkan pembelajaran dengan lebih berkesan (Jalet & Yunus, 2021).

Disiplin kedua ialah subsistem organisasi, menurut model pembelajaran organisasi Marquardt (1996), subsistem organisasi terdiri daripada empat komponen

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

utama yang saling berkaitan: visi, budaya, struktur, dan strategi. Visi adalah hala tuju dan matlamat jangka panjang yang memberi inspirasi kepada anggota organisasi; visi yang jelas meningkatkan motivasi pekerja untuk mencapai matlamat bersama. Budaya organisasi mencakup nilai dan norma yang dikongsi, di mana budaya yang menyokong pembelajaran dan inovasi adalah penting untuk kejayaan organisasi. Struktur organisasi merujuk kepada cara organisasi dibahagikan dan dikoordinasikan; struktur yang fleksibel memudahkan kolaborasi dan aliran maklumat. Akhirnya, strategi adalah rancangan tindakan untuk mencapai matlamat, di mana strategi pembelajaran perlu diselaraskan dengan strategi perniagaan dan responsif terhadap perubahan. Keempat-empat komponen ini berfungsi bersama untuk meningkatkan tahap pembelajaran dalam organisasi.

Disiplin ketiga, subsistem manusia merangkumi pekerja, pelanggan, rakan kongsi, komuniti, pemimpin, dan pengurus. Marquardt (1996) menekankan pentingnya memberikan kuasa dan keupayaan untuk belajar kepada setiap kumpulan ini, kerana individu memainkan peranan penting dalam proses pembelajaran dan transformasi organisasi (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012; Rosnah et al., 2013). Subsistem ini dianggap sebagai sistem terbuka yang terdiri daripada pelbagai elemen yang saling berhubung, termasuk tenaga kerja, teknologi, budaya, keupayaan ekonomi, dan keadaan politik tempatan (Rosyanti & Hadi, 2016). Marquardt juga menegaskan bahawa subsistem manusia perlu diberi keupayaan untuk terlibat dalam proses pembelajaran organisasi dengan memberikan autonomi dan tanggungjawab kepada individu serta menyediakan sokongan yang diperlukan. Interaksi antara individu, organisasi, pengetahuan, dan teknologi adalah penting untuk mencapai matlamat organisasi, menjadikan subsistem manusia komponen utama dalam model

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

organisasi pembelajaran Marquardt (1996) (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012; Ong Pak, 2012).

Disiplin keempat, subsistem pengetahuan dalam model organisasi pembelajaran Marquardt (1996) memainkan peranan penting dalam membantu organisasi menghadapi perubahan dengan berkesan. Subsistem ini merangkumi proses pengumpulan, penciptaan, penyimpanan, pengagihan, dan penggunaan maklumat. Organisasi perlu memberi penekanan kepada proses ini untuk memastikan maklumat, ilmu, dan kemahiran yang diperlukan sentiasa tersedia dan dapat dimanfaatkan oleh anggotanya. Sokongan sumber pengetahuan yang saling berkaitan antara bidang juga penting untuk memastikan penghantaran maklumat yang lancar dan pembelajaran silang. Melalui perkongsian dan menggunakan maklumat dengan betul, keupayaan organisasi untuk berinovasi, membuat keputusan yang lebih baik, dan mencapai matlamat dengan lebih cekap akan meningkat. Subsistem pengetahuan yang kukuh membolehkan organisasi bertindak balas dengan cepat terhadap perubahan serta mengumpul maklumat terkini mengenai pasaran, pelanggan, dan teknologi untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan yang lebih baik. Secara keseluruhan, subsistem pengetahuan yang berfungsi dengan baik adalah kunci kepada pembelajaran organisasi dan kejayaan jangka panjang.

Disiplin kelima, Subsistem teknologi merangkumi teknologi maklumat dan alat yang memfasilitasi pertukaran dan pencapaian pengetahuan. Ia juga melibatkan sistem, struktur, dan proses teknikal yang berkaitan dengan pengalaman pembelajaran di tempat kerja. Subsistem ini membolehkan organisasi mengolah, menyimpan, dan memanipulasi data untuk menghasilkan maklumat berkualiti tinggi, termasuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

perangkat keras, perisian, dan prosedur pengurusan data. Dalam organisasi, sistem maklumat dan teknologi maklumat memainkan peranan penting dalam memudahkan pertukaran pengetahuan dan maklumat, yang seterusnya mencipta persekitaran pembelajaran yang lebih baik (Isnanto, 2023; Bui & Baruch, 2010; Garvin, 1993). Keempat-empat komponen ini berinteraksi untuk meningkatkan tahap pembelajaran organisasi: visi yang jelas memberikan hala tuju, struktur yang fleksibel memudahkan aliran maklumat, budaya yang menyokong pembelajaran mencipta persekitaran kondusif, dan strategi yang sesuai memastikan pembelajaran selaras dengan matlamat organisasi.

Dalam konteks subsistem organisasi, pemahaman dan pelaksanaan jenis-jenis pembelajaran serta disiplin yang dicadangkan oleh Senge (1990) adalah penting untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dan terus memperbaiki proses pembelajaran. Model Marquardt (1996) menyediakan asas untuk memahami dan mengaplikasikan pembelajaran dalam organisasi secara berkesan. Marquardt menyatakan bahawa organisasi dapat bergerak lebih cepat ke arah organisasi pembelajaran dengan memasukkan lima elemen utama dalam proses pembelajaran, di mana beliau juga menambah empat elemen tambahan berkaitan dengan disiplin Senge. Rangka kerja Model Marquardt, yang dibangunkan oleh Michael Marquardt, direka untuk membantu organisasi menjadi lebih cekap dengan mewujudkan budaya pembelajaran berterusan, berdasarkan lima subsistem yang merangkumi pembelajaran, organisasi, orang, pengetahuan, dan teknologi. Menurut Ivory (2023) kerangka Model Marquardt adalah pendekatan menyeluruh untuk membina organisasi pembelajaran yang terdiri daripada lima subsistem: kepimpinan pembelajaran, infrastruktur pembelajaran, iklim pembelajaran, proses pembelajaran, dan hasil pembelajaran. Melalui gabungan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

subsistem ini ke dalam operasi, organisasi dapat meningkatkan penggunaan, pengurusan, dan pengumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk kejayaan mereka (Dararat, 2015). Model ini menekankan pentingnya membentuk budaya pembelajaran dan penambahbaikan berterusan, yang membantu organisasi kekal berdaya saing dalam persekitaran perniagaan yang cepat berubah (Marquardt, 2002; Sisson & Ryan, 2016).

Model Marquardt mengadaptasi kemahiran dari Model Senge dengan menggugurkan pembelajaran berpasukan dan perkongsian visi, tetapi meningkatkan fokus pada pembelajaran individu dan dialog. Ini berdasarkan kajian literatur yang mendalam dan interaksi dengan organisasi yang ingin menjadi organisasi pembelajaran (Marquardt & Alexander, 1999; Marquardt, 2002). Menurut Marquardt, kejayaan proses pembelajaran organisasi membawa kepada perubahan dalam persepsi, kelakuan, kepercayaan, strategi, dan prosedur bagi individu dan organisasi. Terdapat tiga elemen utama yang membentuk organisasi pembelajaran: tiga peringkat pembelajaran (individu, berpasukan, dan organisasi), empat kategori pendidikan (adaptif, antisipasi, deutro, dan aktif), serta enam kemahiran pembelajaran (pemikiran sistem, model mental, penguasaan peribadi, pembelajaran berkumpulan, visi bersama, dan perbincangan).

Marquardt menyatakan bahawa organisasi pembelajaran sebelum ini terhad kepada ciri-ciri tertentu seperti pembelajaran berpasukan dan komunikasi, serta bergantung kepada usaha pembangunan organisasi seperti pengurusan perubahan dan penglibatan pekerja (Chajnacki, 2007). Dalam Model Marquardt (2002), organisasi pembelajaran dikembangkan dengan merangkumkan sokongan teknologi, pengurusan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengetahuan, pemberdayaan individu, transformasi organisasi, dan dinamik pembelajaran. Berdasarkan pendekatan ini, Marquardt menekankan pentingnya elemen-elemen tersebut dalam membentuk organisasi yang mampu beradaptasi dan berkembang secara berterusan.

2.5.4 Perbandingan Kekuatan dan Kelemahan Model Organisasi Pembelajaran

Perbandingan antara model-model organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Senge (1990), Garvin (1993), Marquardt (1996), dan Watkins dan Marsick (2003) menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang berbeza dalam pendekatan mereka terhadap pembelajaran dalam organisasi. Setiap model mempunyai fokus tersendiri; Senge menekankan pemikiran sistem dan penguasaan peribadi, Garvin memberi tumpuan kepada budaya pembelajaran yang menyokong inovasi, Marquardt menekankan pembelajaran berasaskan pengetahuan, manakala Watkins dan Marsick menggariskan ciri-ciri penting bagi organisasi pembelajaran yang berkesan.

Kekuatan utama Senge terletak pada pendekatannya yang holistik, tetapi ia mungkin sukar untuk diimplementasikan secara praktikal. Garvin menawarkan panduan yang lebih jelas untuk membina budaya pembelajaran, namun mungkin kurang menekankan aspek individu. Model Marquardt memberikan penekanan kepada pengetahuan sebagai sumber utama, tetapi boleh jadi terlalu kompleks untuk dilaksanakan. Watkins dan Marsick, dengan pendekatan mereka yang komprehensif, mencadangkan struktur yang jelas tetapi mungkin tidak cukup fleksibel untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menyesuaikan diri dengan pelbagai konteks organisasi. Jadual 2.2 menunjukkan perbandingan tersebut.

Jadual 2.2

Ringkasan Perbandingan Model Organisasi Pembelajaran

Model	Kekuatan	Kelemahan
Senge (1990)	• Menggalakkan pembelajaran berpasukan • Pemikiran bersistem yang holistik • Perkongsian visi yang inspiratif • Penguasaan peribadi dan pembelajaran berterusan	• Tuntutan perubahan budaya • Kerumitan pelaksanaan • Kesukaran dalam pembelajaran berpasukan
Garvin (1993)	• Menekankan pentingnya pembelajaran dari pengalaman masa lalu • Mementingkan inovasi dan peningkatan kualiti dalam pembelajaran organisasi • Menyediakan kerangka kerja yang sistematik untuk membina organisasi pembelajaran	• Kurang jelas tentang komponen dan kaedah pembelajaran organisasi yang dibawa. • Terbatas, terhad kepada konteks Barat dan memerlukan adaptasi untuk konteks lain. • Tidak menekankan kepentingan kepemimpinan sebagai elemen penting dalam mewujudkan budaya belajar yang berkesan.
Model Marquardt (1996)	• merupakan pendekatan komprehensif dan menyeluruh untuk membina organisasi pembelajaran yang terdiri daripada lima subsistem utama. • Memberi penekanan pada Pembelajaran. Subsistem pembelajaran adalah intipati model ini • menggabungkan model sedia ada dengan elemen penting daripada model lain, seperti lima disiplin Senge (1990). • model ini praktikal dan mudah diaplikasi • sesuai untuk semua jenis organisasi.	• model ini terlalu mendalam dan kompleks kerana terlalu banyak subsistem dan idea dimasukkan. • model ini kurang mengutamakan budaya dan tidak menekankan kepentingan budaya organisasi • kurang memberikan contoh pelaksanaan • kurang penekanan pada kepimpinan • Model ini didapati kurang sesuai untuk sekolah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.6 Model Watkins dan Marsick (2003)

Watkins dan Marsick (2003) merupakan satu kerangka kerja komprehensif untuk memahami dan mengukur pembelajaran dalam sesebuah organisasi (Suffian & Jamal@Nordin, 2021; Muhammd Faizal et al, 2014; Shankar & Rusyda, 2023). Model ini telah dibangunkan berdasarkan kajian yang menyeluruh dan telah melalui proses penambahbaikan dalam beberapa siri kajian, menjadikannya sebuah model yang kukuh dan diterima secara meluas.

Menurut Watkins dan Marsick (2003), terdapat tujuh dimensi pembelajaran yang penting untuk meningkatkan kecekapan organisasi untuk menangani cabaran semasa dan masa hadapan. Model ini menekankan pentingnya pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi , sistem tertanam, pemberdayaan, hubunan persekitaran dan kepimpinan strategik (Yang et al., 1978). Model ini membentuk DLOQ yang telah digunakan secara meluas untuk mengukur tentang konsep organisasi pembelajaran (Marsick & Watkins, 2003; Yang et al., 1978; Song et al., 2009). Semua dimensi ini sangat penting untuk memupuk budaya pembelajaran dalam organisasi. Organisasi yang mengutamakan pembelajaran telah terbukti lebih berjaya dalam mencapai matlamat mereka, lebih mudah untuk diubah suai dan lebih kreatif (Marsick & Watkins, 2003; Marsick & Watkins, 1994; Yang et al., 1978). Konsep organisasi pembelajaran telah dikaji secara menyeluruh dan telah ditakrifkan dalam pelbagai pandangan.

Model ini dianggap penting dalam konteks pembelajaran dalam organisasi kerana ia menyediakan satu kerangka kerja yang jelas untuk memahami bagaimana

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

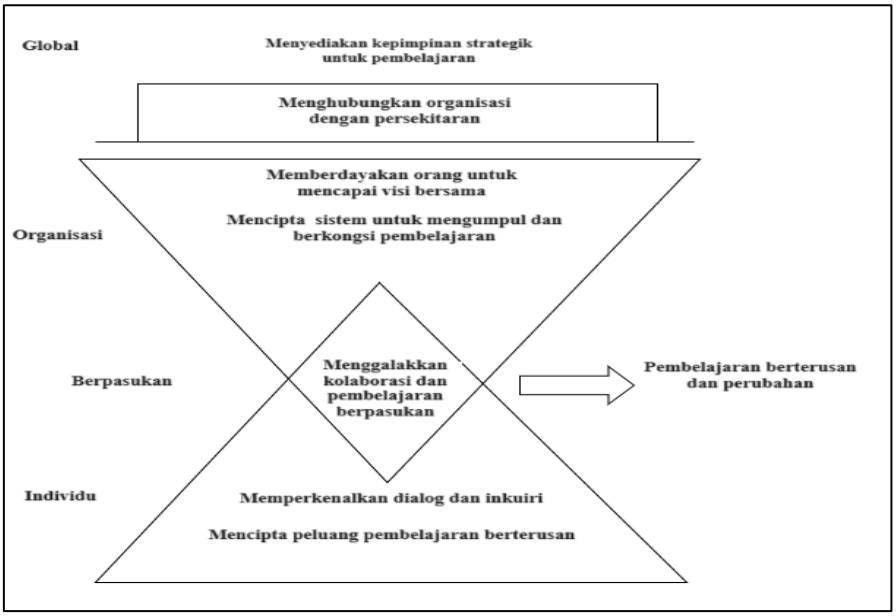
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pembelajaran berlaku pada pelbagai peringkat organisasi (Muhammad Faizal et. al, 2014; Romly & Rosnah, 2021). Selain itu, ia membantu organisasi mengenal pasti aspek yang perlu diambil kira untuk meningkatkan pembelajaran, yang seterusnya meningkatkan prestasi organisasi (Muhammad Faizal et. al, 2014; Romly & Rosnah, 2021). Selain itu, model Watkins dan Marsick telah banyak digunakan dalam kajian mengenai organisasi pembelajaran dalam pelbagai jenis organisasi, termasuk sekolah (Muhammad Faizal, 2014; Shankar & Rusyda, 2023; Romly & Rosnah, 2021). Ini menunjukkan bahawa model ini boleh digunakan dan penting dalam konteks pembelajaran organisasi dalam era globalisasi dan persaingan yang sengit. Secara keseluruhan, Model Watkins dan Marsick (2003) memberikan garis panduan yang jelas tentang cara meningkatkan pembelajaran dalam pelbagai peringkat yang membawa kepada peningkatan prestasi organisasi apabila menghadapi halangan masa kini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 2.1

Model Organisasi Pembelajaran *Watkins dan Marsick*



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 2.1 menunjukkan Model Watkins dan Marsick (2003) yang terdiri daripada dua segitiga bersilang, di mana segitiga bawah mewakili individu dalam organisasi dan segitiga atas mewakili struktur dan budaya organisasi. Proses pembelajaran bermula dari individu yang belajar, kemudian berinteraksi dalam unit sosial, persekitaran, dan masyarakat yang lebih luas. Model ini menggambarkan pembelajaran yang berlaku melalui empat tahap iaitu individu, pasukan, organisasi, dan global. Model ini menunjukkan bahawa pembelajaran berlaku melalui empat tahap: individu, pasukan, organisasi, dan global. Bagi menjadi organisasi pembelajaran yang berkesan, adalah penting bagi organisasi untuk menggalakkan dan menyokong pembelajaran di semua peringkat ini (Suffian & Jamal@Nordin, 2021). Dalam model ini, persilangan segitiga menggambarkan penglibatan pekerja dalam pembelajaran berkumpulan, di mana pembelajaran berpasukan menjadi teras dalam organisasi pembelajaran, menyediakan hubungan antara pembelajaran individu dan organisasi.

Pembelajaran di peringkat global menunjukkan bahawa fungsi organisasi perlu diselaraskan dengan persekitarannya untuk mencapai kejayaan (Suffian & Jamal@Nordin, 2021). Keberkesanan organisasi pembelajaran sangat bergantung kepada pemimpin yang mampu menggalakkan pembelajaran di semua peringkat, dan semua tindakan penting perlu dilaksanakan secara serentak untuk mencapai pembelajaran dan perubahan berterusan. Menurut model yang dibangunkan oleh Watkins dan Marsick (2003), terdapat tujuh dimensi yang saling berkaitan yang terdiri daripada tiga peringkat berbeza: individu, berpasukan, dan organisasi. Semua dimensi ini memainkan peranan penting dalam memastikan pembelajaran berlaku secara keseluruhan dan menjadikan organisasi sebagai entiti pembelajaran yang berjaya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.6.1 Peringkat Individu

Fokus utama pada peringkat individu dalam organisasi pembelajaran adalah pembelajaran berterusan. Budaya inkuiri dan dialog yang mendorong pemikiran kritis dan refleksi memberikan peluang kepada individu untuk terus belajar dan berkembang. Senge (1990) menekankan bahawa penguasaan peribadi adalah proses pembelajaran berterusan yang penting untuk meningkatkan keupayaan individu mencapai hasil yang diinginkan. Moilanen (2005) juga menyatakan bahawa organisasi pembelajaran yang berkesan memupuk budaya dialog terbuka, mendorong individu untuk berfikir secara kritis dan belajar dari pengalaman mereka. Oleh itu, pembelajaran berterusan di peringkat individu adalah kunci dalam membangunkan organisasi pembelajaran, di mana setiap individu dapat menyumbang kepada kemajuan keseluruhan organisasi melalui pemikiran kritis dan refleksi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Individu dengan tahap pembelajaran tinggi cenderung fokus pada profesionalisme dan menyedari pentingnya peningkatan kemahiran di tempat kerja. Mereka tidak hanya bergantung kepada latihan yang disediakan oleh organisasi, tetapi juga secara proaktif membuat keputusan mengenai apa yang perlu dipelajari untuk kemajuan kerjaya, mengambil tanggungjawab untuk belajar dan berkembang. Apabila individu ini membentuk jaringan dan komuniti profesional tidak rasmi, organisasi boleh bertindak dengan dua cara. Pertama, mencipta kaedah untuk membolehkan mereka berkongsi pengetahuan dan kepakaran. Kedua, memilih untuk tidak menyokong usaha pembelajaran individu, yang boleh menyebabkan kehilangan peluang untuk memanfaatkan bakat dan pengetahuan mereka (Muhammad Faizal et al., 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pembelajaran individu adalah asas penting dalam organisasi pembelajaran, menjadi landasan bagi pembelajaran di peringkat pasukan dan organisasi (Ariandini et al., 2023; Ahmad, 2021; Muhammad Faizal et al., 2017). Watkins dan Marsick (2003) mendefinisikan pembelajaran individu sebagai strategi untuk memahami situasi yang dihadapi serta cara memperoleh dan menerapkan pengetahuan, sikap, dan kemahiran yang diperlukan untuk bertindak dengan cara baru. Oleh itu, pembelajaran individu bukan sahaja meningkatkan keupayaan peribadi tetapi juga menyumbang kepada keberkesanan keseluruhan organisasi. Gillley dan Maycunich (2000) mendefinisikan pembelajaran individu sebagai peningkatan kemahiran, visi, pengetahuan, sikap, dan nilai yang diperoleh pekerja melalui pelbagai cara seperti latihan, pembelajaran sendiri, dan refleksi (Ariandini et al., 2023). Lee dan Bruvold (2003) menekankan bahawa pembelajaran individu memberi manfaat kepada organisasi dengan meningkatkan daya tarikan pekerja, mengurangkan perolehan yang tidak diingini, dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Ariandini et al., 2023).

Antonacopoulou (2006) menunjukkan tiga cara organisasi untuk membantu pelajar belajar sendiri iaitu melalui latar belakang pembelajaran, politik pembelajaran di tempat kerja, dan identiti institusi pembelajaran. Interaksi sosial dalam konteks organisasi adalah penting untuk mencapai pembelajaran organisasi yang berkesan. Ini kerana pembelajaran orang yang tidak berada dalam organisasi mungkin tidak mempunyai kesan yang ketara. Corak pembelajaran setiap orang adalah berbeza, dan ia mempengaruhi cara mereka belajar, serta cara pengetahuan dihantar ke dalam organisasi (Ahmad, 2001). Pembelajaran individu yang berkesan bukan sahaja meningkatkan kemahiran individu tetapi juga memberi impak positif kepada

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pembelajaran pasukan dan organisasi secara keseluruhan (Ariandini et al., 2023; Ahmad, 2021; Muhammad Faizal et al., 2017).

Watkins dan Marsick (1993) menyatakan bahawa kejutan, perbezaan, dan cabaran mendorong tindak balas berterusan dalam pembelajaran. Proses ini bermula apabila orang memilih strategi berdasarkan pemahaman mereka. Jika tindakan tidak menghasilkan hasil yang diingini, pembelajaran akan bermula semula. Sebaliknya, orang yang mempunyai pengalaman yang menggalakkan akan berusaha untuk mengekalkan pelajaran tersebut. Menurut Chan (2002), pembelajaran individu adalah komponen penting dalam pembelajaran organisasi kerana organisasi boleh belajar daripada komitmen dan kebolehan ahlinya. Pekerja yang komited dan berkongsi kemahiran boleh meningkatkan prestasi syarikat (Muhammad Faizal et al., 2017). Oleh itu, walaupun pembelajaran individu sering kurang diutamakan berbanding pembelajaran peringkat pasukan dan organisasi, ia tetap menjadi asas penting bagi pembangunan organisasi pembelajaran yang berjaya (Ariandini et al., 2023; Ahmad, 2021; Muhammad Faizal et al., 2017). Berikutan itu, organisasi perlu memberi penekanan kepada pembelajaran individu dan menyediakan persekitaran yang menyokong pembelajaran berterusan di kalangan anggotanya (Ariandini et al., 2023; Ahmad, 2021; Muhammad Faizal, 2015).

2.6.2 Peringkat Berpasukan

Fokus utama peringkat berpasukan adalah pembelajaran secara berpasukan dan kolaboratif, di mana anggota pasukan bekerjasama untuk berkongsi maklumat dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mencapai matlamat bersama. Pembelajaran kolaboratif dan kerja berpasukan meningkatkan pencapaian secara keseluruhan. Kolaborasi juga merupakan komponen penting dalam model Komuniti Pembelajaran Profesional, di mana pemimpin sekolah dan guru perlu bekerjasama untuk melaksanakan visi, misi, dan nilai yang sama. Tujuan utama adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan pencapaian pelajar, dengan penekanan pada tanggungjawab mereka dalam meningkatkan kemenjadian pelajar (Faiz et al., 2016).

Kerja berpasukan yang berkesan memerlukan kerjasama yang kukuh dan berterusan. Pasukan yang bekerjasama dengan baik memupuk rasa kekitaan dan kesetiaan di kalangan ahli selain menyelesaikan tugasan dan mencapai matlamat (Katzenbach & Smith, 2015). Kerja berpasukan yang berkesan menghasilkan banyak faedah, termasuk peningkatan produktiviti, kecekapan, kreativiti, dan peluang pembelajaran dan pembangunan. Selain itu, menurut Levi (2017), ia meningkatkan kerjasama dan semangat pasukan untuk mencapai matlamat bersama. Menurut Senge (2006), pembelajaran berpasukan berlaku apabila anggota pasukan berkongsi pengalaman, pengetahuan, dan kemahiran untuk meningkatkan prestasi keseluruhan pasukan. Proses ini membolehkan individu saling belajar dan berkembang, serta membantu pasukan menyesuaikan diri dengan cabaran dan perubahan di tempat kerja (Edmondson, 1999). Selain itu, pembelajaran berpasukan juga meningkatkan rasa tanggungjawab dan komitmen terhadap matlamat bersama (Katzenbach & Smith, 2015).

Keberkesanan latihan dipengaruhi oleh pelbagai faktor termasuk reka bentuk, penyampaian, dan persekitaran pembelajaran (Salas et al., 2012). Reka bentuk latihan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

harus memasukkan tugas dan matlamat pasukan dengan menggunakan kaedah pembelajaran yang aktif dan interaktif (Cannon-Bowers & Bowers, 2011). Selain itu, latihan memerlukan fasiliti dan komunikasi yang baik serta sokongan pengurusan (Salas et al., 2012). Edmondson (1999) menekankan bahawa persekitaran pembelajaran yang baik perlu menggalakkan inovasi dan menyediakan sumber yang diperlukan. Pembelajaran berpasukan merupakan elemen penting dalam model organisasi pembelajaran Watkins dan Marsick (2003), yang melibatkan penyesuaian dan peningkatan keupayaan pasukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Suffian & Jamal@Nordin, 2021; Shankar & Rusyda, 2023). Ahli pasukan berkomunikasi dengan pelbagai sistem untuk belajar dan mencapai objektif mereka (Ahmad et al., 2021; Shankar & Rusyda, 2023).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pembelajaran berpasukan berlaku apabila ahli pasukan membina kepercayaan dan saling menghormati dengan berkongsi maklumat dan bekerjasama untuk mencapai matlamat tertentu (Ahmad et al., 2021; Shankar & Rusyda, 2023). Anggota pasukan boleh menjalankan proses ini melalui perbincangan rasmi dan tidak rasmi. Pembelajaran berpasukan memerlukan tiga komponen utama, menurut Marquardt (2002) iaitu menyokong antara satu sama lain, menangani masalah kompleks dengan pandangan bersama, dan menggalakkan tindakan yang tersusun dan inovatif (Ahmad et al., 2021; Shankar & Rusyda, 2023). Selain itu, pembelajaran berpasukan adalah penting untuk membina organisasi pembelajaran kerana ia membolehkan ahli pasukan berfikir dan belajar bersama (Romly & Rosnah, 2021). Menurut Katzenbach dan Smith (2005), kerjasama dalam kumpulan adalah asas pembelajaran berpasukan. Menurut Keefe dan Howard (1997), pemimpin perlu menggalakkan pembelajaran berpasukan melalui perbincangan dan inkuiri untuk menyelesaikan isu yang rumit.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Senge (1993) mengenal pasti tiga faktor utama untuk pembelajaran berpasukan iaitu; ia membantu ahli belajar bersama, membawa kepada tindakan yang saling melengkapi, dan memberi manfaat kepada organisasi keseluruhan melalui kitaran pembelajaran yang berterusan.

Yorks et al. (2003) menyatakan bahawa budaya mempengaruhi proses pembelajaran berpasukan pada pelbagai tahap dengan menyediakan kerangka rujukan untuk isu dan peristiwa yang dibincangkan, serta mempengaruhi penyelesaian masalah. Budaya juga menyalurkan idea yang relevan dengan isu yang dihadapi (Muhammad Faizal et al., 2014). Namun, pemahaman tentang pembelajaran berpasukan dalam konteks budaya masih terhad, dan lebih banyak penyelidikan diperlukan untuk mendalami topik ini (Muhammad Faizal et al., 2014; Nissala, 2005). Dalam membina persekitaran pembelajaran yang berjaya, organisasi perlu memahami dan menguasai prinsip-prinsip pembelajaran berpasukan.

2.6.3 Peringkat Organisasi

Organisasi pembelajaran yang berkesan melibatkan tiga peringkat utama: sistem yang diberdayakan, pemberdayaan individu, dan penyambungan sistem (Suffian & Jamal@Nordin, 2021). Pertama, organisasi perlu mempunyai sistem untuk mengumpul dan berkongsi pengetahuan, termasuk mekanisme untuk berkongsi pembelajaran dan infrastruktur teknologi yang menyokong aliran maklumat (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993). Kedua, individu dalam organisasi harus diberi kuasa untuk mengambil inisiatif dan bertanggungjawab terhadap pembelajaran

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mereka, serta membina persekitaran yang menggalakkan inovasi dan risiko (Edmondson, 1999; Garvin, 1993). Ketiga, organisasi perlu berhubung dengan persekitaran luaran untuk menyokong pembelajaran global melalui kerjasama dengan rakan kongsi dan komuniti (Senge et al., 2000; Watkins & Marsick, 1993), membolehkan mereka menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran yang sentiasa berubah (Garvin, 1993; Senge, 1990).

Selama beberapa dekad terakhir, bidang akademik dan perniagaan telah menumpukan pada idea organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran telah mengalami perubahan besar, dan istilah ini semakin popular dalam beberapa tahun kebelakangan ini (Chiva & Alegre, 2005). Carroll (1998) menggambarkan organisasi pembelajaran sebagai proses yang melibatkan individu, pasukan, dan organisasi untuk melaksanakan perubahan dan mengumpul maklumat. Pembelajaran organisasi meningkatkan tingkah laku dan kemampuan individu, yang membolehkan organisasi bertindak balas terhadap persekitaran mereka dengan lebih baik. Oleh itu, pembelajaran adalah penting untuk memastikan organisasi berjaya dan berkembang dalam menghadapi kesukaran dan perubahan.

Garvin, Edmondson, dan Gino (2008) menekankan tiga faktor penting untuk memastikan organisasi pembelajaran berfungsi dengan baik iaitu persekitaran pembelajaran yang menyokong, proses pembelajaran yang berkesan, dan tingkah laku kepemimpinan yang memperkuat. Mereka berpendapat bahawa anggota organisasi cenderung untuk belajar apabila mereka merasa selamat secara mental, dapat mengenal pasti perbezaan, didorong untuk mengambil risiko, dan apabila pemimpin mendengar serta mempersoalkan secara aktif. Argyris dan Schon (2002) juga

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menegaskan bahawa walaupun pembelajaran individu adalah penting, namun ia tidak mencukupi untuk pembelajaran organisasi. Ini kerana peningkatan keupayaan individu akan meningkatkan keupayaan keseluruhan organisasi. Pembelajaran individu dan organisasi saling berkaitan, di mana kemahiran pembelajaran dalam kumpulan menjadi kritikal ketika menghadapi isu yang kompleks. Ini menunjukkan bahwa pembelajaran individu dan organisasi bergantung satu sama lain dan melengkapi satu sama lain. Pembelajaran individu yang lebih baik akan memberi manfaat kepada pembelajaran organisasi secara keseluruhan, terutamanya apabila organisasi mempunyai keupayaan untuk memasukkan hasil pembelajaran individu ke dalam tindakan dan strategi untuk mencapai matlamat yang lebih besar.

2.7 Dimensi Organisasi Pembelajaran

Dalam kajian ini, model organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Watkins dan Marsick (2003) menjadi asas teori. Menurut Yang et al. (2004), kerangka ini mempunyai beberapa ciri utama, termasuk definisi konstruk yang jelas, domain pengukuran yang mencukupi, dan penggabungan dimensi-dimensinya dalam kerangka konseptual yang menerangkan interaksi antara satu sama lain. Ortenblad (2002) juga menyatakan bahawa kerangka ini adalah satu-satunya yang merangkumi kebanyakan konsep yang dibincangkan dalam penyelidikan tentang organisasi pembelajaran.

Model organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Watkins dan Marsick (2003) memiliki ciri-ciri yang jelas dan luas, menggabungkan dimensi penting dalam satu kerangka konseptual yang kukuh untuk memahami dan mengukur pembelajaran

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam organisasi. Model ini membolehkan penyelidik meneroka kaedah pembelajaran yang berkesan untuk meningkatkan prestasi dan menyesuaikan organisasi dengan perubahan dinamik persekitaran. Terdapat tujuh dimensi organisasi pembelajaran yang saling berkaitan pada peringkat individu, berpasukan, dan organisasi, iaitu pembelajaran berterusan, inkuiri dan dialog, kolaboratif, pemberdayaan, sistem tertanam, hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik.

2.7.1 Pembelajaran Berterusan

Pembelajaran berterusan merupakan dimensi utama dalam kerangka organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Watkins dan Marsick (2003) (Muhammad Faizal et., al; 2014; Shankar & Rusyda. al., 2023; Romly & Rosnah, 2021). Ia berkaitan dengan peluang pembelajaran berterusan yang disediakan oleh organisasi kepada anggotanya (Muhammad Faizal et., al; 2014; Shankar & Rusyda, 2023; Romly & Rosnah, 2021). Pekerja mempunyai keupayaan untuk belajar melalui pengalaman kerja sebenar kerana pembelajaran diintegrasikan secara langsung ke dalam pekerjaan mereka (Muhammad Faizal et., al; 2014; Shankar & Rusyda., 2023; Romly & Rosnah, 2021).

Pembelajaran berterusan di peringkat sistem membolehkan anggota organisasi berkongsi maklumat dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam rutin harian mereka (Muhammad Faizal et al., 2014; Shankar & Rusyda, 2023; Romly & Rosnah, 2021). Menurut Senge (1990), organisasi yang berjaya di masa hadapan perlu memahami komitmen pekerja dan cara mereka dapat meningkatkan kebolehan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

belajar. Pembelajaran individu secara langsung memberi impak kepada prestasi organisasi, di mana usaha pekerja untuk mencapai sasaran akan meningkatkan keseluruhan prestasi organisasi (Muhammad Faizal et al., 2014; Shankar & Rusyda, 2023; Romly & Rosnah, 2021). Pembelajaran berterusan adalah penting kerana pengetahuan dan kemahiran di tempat kerja sentiasa berubah, serta membantu individu yang menganggur untuk mengekalkan kemahiran penting mereka.

Organisasi perlu terus belajar untuk terus bertahan dalam persekitaran yang cepat berubah dan kompetitif. Pemahaman tentang dinamik pembelajaran berterusan dan kesannya terhadap prestasi organisasi adalah penting. Menurut Senge (1993), individu dalam organisasi adalah asas kepada pembelajaran organisasi, sementara Watkins dan Marsick (2003) menekankan tanggungjawab individu adalah sebagai pelajar sepanjang hayat. Organisasi juga harus menyediakan peluang untuk pembelajaran berterusan yang terintegrasi dalam pekerjaan, membolehkan pekerja berkembang secara berterusan (Marsick & Watkins, 2003). Pembelajaran kini menjadi sebahagian daripada rutin harian, di mana pekerja diharapkan untuk belajar bukan sahaja untuk kemahiran mereka sendiri, tetapi juga kemahiran rakan sekerja. Ini menunjukkan bahawa persekitaran kerja harus menyokong pembelajaran dan penguasaan kemahiran baru bagi memastikan pekerja dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku (Mbassana, 2014).

Pembelajaran berterusan merupakan proses memperoleh kemahiran dan pengetahuan baru melalui pelbagai cara, termasuk kursus formal dan pembelajaran sosial (Hietala, 2019). Ini melibatkan usaha untuk meningkatkan keupayaan diri dan mengambil inisiatif dalam menghadapi cabaran masa hadapan. Konsep ini memberi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

peluang kepada pekerja untuk menjadikan pembelajaran sebagai sebahagian daripada pekerjaan mereka, membina kebiasaan untuk memperoleh pengetahuan dan kemahiran yang membantu mereka menjadi lebih mahir dalam tugas mereka, serta merupakan proses pembelajaran sepanjang hayat (Rabha, 2019). Pembelajaran berterusan sering dipacu oleh cabaran di tempat kerja yang berkaitan dengan keadaan dan keupayaan individu dalam melaksanakan tugas (Watkins & Marsick, 1993). Proses ini memerlukan kemampuan berfikir secara proaktif, reflektif, dan kreatif untuk meningkatkan perkembangan individu (Watkins & Marsick, 1993; Kumar, 2005).

Pembelajaran berterusan meningkatkan prestasi, inovasi, dan daya saing organisasi (Senge, 1990) dengan membolehkan pekerja menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran kerja (Edmondson, 1999). Bagi memastikan pekerja siap menghadapi cabaran masa hadapan, organisasi perlu mewujudkan budaya pembelajaran yang kukuh (Garvin, 1993). Pelbagai kaedah boleh digunakan untuk menggalakkan pembelajaran berterusan, termasuk perancangan pembelajaran tidak formal, teknik pembelajaran yang betul, dan pembelajaran tepat pada masanya (Watkins & Marsick, 1993). Pendekatan ini merangkumi pusat pembelajaran berterusan, pembelajaran desktop, dialog pasukan global, dan pengalaman belajar di tempat kerja. Selain itu, pembelajaran elektronik telah muncul sebagai kaedah pendidikan yang popular dan efektif (Roffe, 2002), membolehkan individu mendapatkan maklumat yang diperlukan dengan segera. CPS HR Consulting (2024) menyatakan kerjasama silang adalah salah satu strategi yang penting dalam pembelajaran berterusan. Dalam konteks pembangunan pekerja di sektor awam, kerjasama antara jabatan atau agensi dapat meningkatkan kemahiran pelatih dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

prestasi organisasi secara keseluruhan. Ia memberikan peluang kepada pelatih untuk memperoleh kemahiran baru dalam penyelesaian masalah dan meningkatkan kemahiran insaniah (Sidik et al., 2020), menjadikan mereka lebih produktif dan efisien di tempat kerja.

Kajian oleh Abidin, Mohamed, dan Ramadhoni (2012) bertujuan untuk menilai penggunaan kaedah pengekalan hubungan dalam laman sesawang rasmi kementerian Malaysia dan keberkesanannya dalam membina hubungan antara kerajaan dan rakyat. Menggunakan enam strategi pengekalan hubungan yang diperkenalkan oleh Hon dan Grunig (1999), analisis kandungan dilakukan ke atas 20 laman sesawang kementerian. Hasil kajian menunjukkan bahawa dua kementerian teratas memenuhi 24 daripada 26 indikator yang diuji, manakala kementerian terendah hanya mencapai 14 indikator. Selain itu, AIB (2020) menekankan pentingnya kerjasama silang dalam pembelajaran berterusan, yang memberi peluang kepada pelatih untuk memperoleh kemahiran baru dan meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Menurut Yusof (2006), latihan organisasi adalah proses pembelajaran berterusan yang bertujuan meningkatkan prestasi pekerja melalui perubahan sikap, pengetahuan, dan kemampuan mereka. Pembelajaran berterusan melibatkan latihan sistematik yang memberikan peluang untuk belajar, dan keberkesanannya dipengaruhi oleh reka bentuk program, corak pembelajaran pelatih, dan persekitaran organisasi (Sharma & Sharma, 2016). Untuk mencapai pembelajaran berterusan, semua pekerja perlu berminat dan terbuka untuk meningkatkan kemahiran mereka, bukan hanya segelintir individu (Rabha, 2020). Watkins (2005) menambah bahawa walaupun

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

budaya pembelajaran berterusan mungkin dominan, ia tidak semestinya wujud di kalangan semua anggota atau unit dalam organisasi.

Kajian mengenai pembelajaran berterusan dalam organisasi awam Malaysia menunjukkan bahawa pengurusan kualiti dan pengurusan ilmu adalah faktor penting untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan, termasuk di PBT. Yaacob (2008) mendapati hubungan signifikan antara prestasi perkhidmatan PBT dengan komitmen pengurusan, tumpuan pelanggan, penambahbaikan berterusan, dan sistem maklumat kualiti. Sementara itu, Karim (2006) meneliti Amalan Pengurusan Ilmu (API) dan mendapati bahawa agensi awam menunjukkan kesediaan yang positif untuk menggalakkan API, yang berpotensi meningkatkan pengurusan sumber manusia. Kedua-dua kajian ini memberikan pandangan penting tentang peranan pengurusan kualiti dan pengetahuan dalam sektor awam serta menekankan kepentingan pembelajaran berterusan untuk pembangunan organisasi awam Malaysia.

2.7.2 Dialong dan Inkuiri

Dimensi ini menekankan kepentingan budaya perbincangan, dialog dan inkuiri untuk meningkatkan pembelajaran dalam organisasi (Suffian & Jamal@Nordin; Muhammad Faizal et. al., 2014; Robi'in, & Hanany, 2019). Menurut Watkins dan Marsick (1996), budaya dialog dan inkuiri dalam organisasi boleh membantu dalam meningkatkan pembelajaran individu. Ahli organisasi digalakkan untuk bertanya, bercakap dan bersoal jawab kerana boleh meningkatkan pemahaman dan pembelajaran mereka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dimensi dialog dan inkuiri berkaitan dengan pembelajaran berterusan dan pembelajaran berpasukan, yang dapat merangsang pembelajaran individu dalam organisasi (Suffian & Jamal@Nordin; Muhammad Faizal et al., 2014; Robi'in & Hanany, 2019). Budaya dialog yang terbuka meningkatkan kolaborasi dalam pasukan dan mendorong inovasi, membantu organisasi mengumpul maklumat, mengenal pasti masalah, dan mencari penyelesaian yang kreatif. Namun, untuk mencapai ini, penting bagi organisasi untuk membina budaya yang menyokong dialog dan inkuiri secara berterusan. Dimensi dialog dan inkuiri dalam Model Watkins dan Marsick (2003) menekankan pentingnya inkuiri terbuka dan budaya perbincangan untuk meningkatkan pembelajaran individu, pasukan, dan organisasi (Suffian & Jamal@Nordin; Muhammad Faizal et al., 2014; Robi'in & Hanany, 2019). Dialog membolehkan individu berkongsi kepercayaan dan kecenderungan mereka, dengan rasa ingin tahu yang membantu mengatasi prasangka dalam mencari kebenaran dan penyelesaian yang lebih baik. Walaupun terdapat perselisihan, perbincangan tetap dapat memberikan manfaat kepada semua pihak melalui pengungkapan pendapat dan komitmen mereka.

Dialog dan inkuiri merupakan elemen penting dalam budaya organisasi pembelajaran. Menurut Watkins dan Marsick (2003), inkuiri berbeza daripada dialog kerana inkuiri berfokus pada pemahaman cara berfikir orang lain, sementara dialog adalah proses pembelajaran. Inkuiri memerlukan kepercayaan yang tinggi dan melibatkan kemampuan untuk mendengar serta memberi pendapat secara konstruktif. Kedua-dua elemen ini penting untuk membangun budaya pembelajaran yang terbuka, di mana keinginan untuk belajar, kepercayaan, dan kemahiran komunikasi menjadi asas bagi kemajuan individu, pasukan, dan organisasi. Dengan memahami perbezaan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

antara dialog dan inkuiri, organisasi dapat memanfaatkan kedua-duanya untuk meningkatkan pembelajaran dan inovasi. Menurut Senge (1990), individu dapat belajar dengan cepat melalui dialog yang menggalakkan interaksi dan inkuiri antara anggota organisasi. Watkins dan Marsick (1993) menekankan bahawa organisasi pembelajaran perlu menyediakan peluang untuk dialog, yang bertujuan mencapai pemahaman lebih mendalam dan meluahkan ketidakpastian dalam fikiran anggota. Dialog ini membantu mencipta perspektif baru dan menyokong pembelajaran berterusan, di mana kemahiran inkuiri memainkan peranan penting dalam situasi kompleks. Bohm (2004) menjelaskan bahawa dialog adalah perbualan yang melibatkan interaksi tanpa berdebat, dengan rasa ingin tahu dan kepercayaan sebagai asas inkuiri (Watkins & Marsick, 1993). Alavi dan McCormick (2004) juga menekankan bahawa budaya kepercayaan dan keterbukaan adalah penting untuk menyokong proses ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Inkuiri berlaku melalui pertemuan tidak formal yang menciptakan peluang untuk organisasi berinteraksi dengan komuniti, yang penting untuk mendorong dialog dan inkuiri (Chajnacki, 2007). Inkuiri melibatkan pertanyaan yang menantang andaian tanpa menyerang individu (Watkins & Marsick, 1993), membolehkan anggota organisasi belajar secara berterusan dan kreatif dengan menggunakan maklumat dari pelbagai sumber. Proses ini telah berkembang melalui perubahan budaya yang menyokong kemahiran penaakulan, dialog, dan kemahiran mendengar. Senge (1990) menggambarkan dialog sebagai interaksi di mana pekerja berkongsi idea untuk mencapai penyelesaian yang berkesan. Pertanyaan kolektif membolehkan pemahaman yang lebih mendalam dan penciptaan perspektif alternatif untuk penyelesaian masalah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(Senge, 1994; Jaafar et al., 2014), dan dapat membantu pelajar memahami konsep serta mencari penyelesaian yang lebih inovatif dan kreatif.

Menurut Watkins dan Marsick (1993), kesilapan merupakan elemen penting dalam organisasi pembelajaran kerana ia menciptakan persekitaran yang menggalakkan dialog dan inkuiri. Dalam suasana ini, anggota organisasi dapat mengajukan pertanyaan, membincangkan masalah, dan menerima maklum balas secara terbuka (Watkins & Marsick, 1996). Kemahiran komunikasi yang baik dapat meningkatkan kesedaran tentang pembelajaran di kalangan individu, pasukan, dan organisasi (Drybrough & Goddin, 2014). Kesilapan dalam pembelajaran, seperti ketidakfahaman terhadap makna perkataan dalam kemahiran mendengar atau bertutur, menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih baik mengenai struktur bahasa. Oleh itu, penting untuk mengembangkan kemahiran mendengar dan bertutur agar pembelajaran dapat dilakukan dengan lebih efektif.

Mewujudkan budaya dialog dan inkuiri dalam organisasi memberikan peluang kepada pekerja untuk menyuarakan kebimbangan, mendapatkan maklum balas, dan mengenal pasti isu dengan tenang. Ini bukan sahaja meningkatkan reputasi organisasi tetapi juga membantu pekerja menjadi lebih yakin dan kurang cemas terhadap perubahan (Bordia et al., 2004). Melalui dialog dan inkuiri yang berkesan, organisasi dapat mencipta persekitaran yang menyokong pembelajaran, pertumbuhan, dan penyesuaian positif. Rasa hormat dan kepercayaan pekerja terhadap organisasi dapat dipertingkatkan melalui komunikasi yang terbuka dan menyeluruh (Cummings & Worley, 2014). Selain itu, mekanisme ini juga mengukuhkan hubungan antara pekerja dan pengurus, meningkatkan persaingan di kalangan pekerja, serta memudahkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

penyesuaian terhadap perubahan (Neves, 2011). Dialog dan inkuiri memberikan peluang kepada pekerja untuk menyampaikan keprihatinan mereka, menjadikan mereka merasa lebih dihargai dan dikenali, yang seterusnya meningkatkan sikap positif mereka (Purcell et al., 2008). Melalui dialog, kemahiran berbincang dan bercakap secara langsung dapat ditingkatkan, sementara inkuiri membantu membina rasa hormat dan kepercayaan pekerja terhadap organisasi. Sebagai contoh, inkuiri dalam pembelajaran sejarah dapat memperkukuh rasa hormat dan meningkatkan kemahiran pemikiran aras tinggi (Abd. Rahim Abd. Rashid, 1998). Selain itu, perbincangan dalam pembelajaran harus memenuhi asas perbualan harian dengan berkongsi maklumat relevan, memberikan penjelasan yang tepat, dan menilai penjelasan tersebut secara kritikal (Barnes & Todd, 1977).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.7.3 Kolaboratif

Dimensi kolaboratif menekankan pentingnya kerja berpasukan dan pembelajaran kolaboratif untuk mencapai matlamat bersama dan menjadikan pembelajaran berpasukan sebagai elemen yang kritikal (Suffian & Jamal@nordin, 2021; Harismayanti, 2021; Muhammad Faizal et al., 2014). Kerjasama dalam pasukan diperlukan untuk berkongsi pengetahuan dan mencapai objektif secara kolektif. Ini memerlukan komunikasi yang berkesan, saling menghormati, dan komitmen terhadap matlamat pasukan. Oleh itu, pembelajaran kolaboratif bukan sahaja meningkatkan pencapaian individu tetapi juga memperkukuh dinamik kumpulan dalam organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dimensi kolaboratif dalam model Watkins dan Marsick (2003) menekankan pentingnya pembelajaran kolaboratif, di mana individu dalam pasukan perlu bekerjasama untuk mencipta pengetahuan dan kemahiran baharu. Pembelajaran kolaboratif membolehkan ahli pasukan saling memperkayakan pengetahuan dan pengalaman masing-masing. Selain itu, dimensi kolaboratif dan pembelajaran berpasukan saling berkait dengan dimensi lain dalam model ini; contohnya, pembelajaran berpasukan memerlukan budaya dialog dan inkuiri yang menggalakkan perkongsian idea serta pemberdayaan individu untuk mengambil inisiatif dan bertanggungjawab terhadap pembelajaran pasukan. Secara keseluruhan, kerja berpasukan dan pembelajaran kolaboratif dalam meningkatkan organisasi pembelajaran, dengan komunikasi yang berkesan dan integrasi dengan dimensi lain sebagai kunci untuk mencapai keberkesanan organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kolaboratif adalah elemen penting untuk kejayaan organisasi pembelajaran, di mana pembelajaran sosial di tempat kerja memainkan peranan utama dalam mencipta persekitaran pembelajaran kolaboratif (Fortuna, 2011). Senge (1990) mendefinisikan pembelajaran kolaboratif sebagai proses yang meningkatkan keupayaan pasukan untuk mencapai hasil yang diingini oleh semua ahlinya. Dalam konteks ini, kolaboratif melibatkan interaksi antara pemegang taruh yang berkepentingan untuk menyelesaikan masalah secara bersama (Muhammad Faizal et al., 2014). Apabila anggota organisasi bekerjasama untuk mencapai matlamat yang sama, mereka dapat saling menyokong dan menjalani proses pembelajaran melalui eksperimen dan penyelesaian cabaran, yang dikenali sebagai pembelajaran kolaboratif (Fortuna, 2011). Anggota pasukan dapat belajar cara untuk mempengaruhi rakan sepasukan mereka dengan berkongsi idea. Komunikasi terbuka membolehkan ahli pasukan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

berhubung dan belajar secara berterusan serta mencari cara baharu untuk mengatasi masalah dan halangan dalam persekitaran mereka (Hasmariyanti, 2021; Muhammad Faizal et al., 2014). Organisasi yang menggunakan komunikasi terbuka cenderung untuk menjadi lebih inventif dan menunjukkan tahap kerjasama, kepercayaan, dan komitmen yang tinggi (Watkins & Marsick, 1993; Edmonson, 1999). Ini meningkatkan kreativiti dan inovasi dalam organisasi kerana ia membolehkan ahli pasukan berkongsi pendapat dan maklumat dengan bebas.

Ahli pasukan dapat membincangkan isu dan mencari penyelesaian bersama melalui komunikasi terbuka, yang boleh meningkatkan kecekapan dan produktiviti. melalui komunikasi bebas, mereka juga dapat membina kepercayaan dan komitmen, yang seterusnya meningkatkan semangat kerjasama. Pembelajaran berterusan membolehkan ahli pasukan belajar daripada satu sama lain dan berkongsi maklumat, yang penting untuk pembangunan bakat (Watkins & Marsick, 1993; Edmonson, 1999). Oleh itu, komunikasi terbuka adalah kunci kepada pembelajaran kolaboratif, membolehkan ahli pasukan berkongsi maklumat, menyelesaikan masalah, membina kepercayaan, dan terus belajar.

Manfaat utama daripada kolaborasi dan pembelajaran berpasukan adalah penghasilan strategi untuk membina kapasiti secara sistematik dalam organisasi (Watkins & Marsick, 1996; Kumar, 2005; Chajnacki, 2007). Menurut Watkins dan Marsick (1996), pembelajaran berpasukan dan kolaborasi adalah kaedah yang digunakan oleh ahli pasukan dan organisasi secara keseluruhan. Walau bagaimanapun, ia terhad kepada anggota pasukan yang mempunyai akses kepada pengetahuan yang diperoleh. Senge (1993) menyatakan bahawa pembelajaran

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

berpasukan melibatkan tiga aspek: menyelesaikan masalah kompleks, membuat keputusan kreatif dan diselaraskan, serta memahami peranan masing-masing. Pekerjaan dirancang untuk menggalakkan pelbagai cara berfikir dalam kumpulan, dengan semua bentuk kerjasama dihargai melalui budaya dan ganjaran (Marsick & Watkins, 2003).

Anggota pasukan dalam persekitaran pembelajaran kolaboratif mempunyai peluang untuk meningkatkan kemahiran kerjaya dan saling membantu. Mereka perlu belajar cara menyampaikan idea secara berkesan kepada rakan sepasukan, di mana komunikasi terbuka memainkan peranan penting dalam menghubungkan ahli pasukan dan membolehkan pembelajaran berterusan serta penciptaan penyelesaian baru untuk masalah (Chajnacki, 2007; Nazari, 2012). Kolaboratif melibatkan aktiviti seperti berkongsi maklumat, bersama-sama membuat dokumen perancangan strategik, dan menggunakan integrasi menegak untuk meningkatkan operasi perniagaan tanpa lanjutan masa (Singh & Power, 2009). Konsep pembinaan pengetahuan kolaboratif merangkumi penerokaan isu, perjanjian dan perselisihan, interaksi dinamik, serta pembinaan idea antara anggota (Sorensen, 1997). Kolaboratif juga dapat memperkukuh hubungan antara ahli dengan latar belakang yang berbeza (Saleh & Rosli, 2019), dan ia bermula dengan rangkaian kerja yang memerlukan perkongsian dalam membuat keputusan serta menghargai pendapat setiap individu (Friend, 2020).

Pembelajaran kolaboratif adalah kaedah latihan yang efektif kerana ia membolehkan kedua-dua individu yang membantu dan yang dibantu memperoleh pengetahuan yang lebih baik (Chi et al., 1994; Pressley et al., 1992). Penyelidik menunjukkan bahawa pelbagai aspek pemikiran kritis dapat diperkukuhkan melalui

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pembelajaran berkumpulan (Gokhale, 1995; Totten et al., 1991; Vygotsky, 1978). Pelajar dewasa cenderung lebih bermotivasi untuk belajar apabila mereka berinteraksi dengan individu yang mempunyai pengalaman kerja lebih banyak, kerana mereka lebih suka belajar daripada rakan sebaya berbanding guru (Knowles et al., 1998). Sessa dan London (2006) menekankan bahawa eksperimen, penyatuan sudut pandangan, dan melintasi sempadan dapat menggalakkan kolaboratif serta pembelajaran berpasukan yang sebenar. Senge (1993) menegaskan bahawa pembelajaran kolaboratif adalah kritikal kerana pasukan merupakan komponen utama dalam organisasi, dan oleh itu, pemimpin harus menggalakkan kolaboratif serta pembelajaran berpasukan sebagai kemahiran penting untuk bekerja secara efektif bersama.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.7.4 Sistem Tertanam

Sistem tertanam (*embedded system*) merujuk kepada sistem yang mengumpul dan berkongsi pembelajaran dalam organisasi, membolehkan pasukan atau individu berkongsi maklumat dan pengalaman dengan anggota lain. Ini memastikan pembelajaran dapat dimanfaatkan oleh seluruh organisasi, bukan hanya oleh individu atau pasukan tertentu (Ismail, 2004; Robi'in & Hanany, 2019; Asrunputri & Salim, 2021; Muhammad Faizal et al., 2014). Melalui sistem ini, aliran maklumat menjadi lebih luas dan menyeluruh, menyokong pembelajaran kolektif dalam organisasi (Watkins & Marsick, 1993; Garvin, 1993).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pengalaman terdahulu dapat direkodkan dan dirujuk untuk membantu organisasi dalam membuat penambahbaikan di masa hadapan dengan menyokong pembelajaran berterusan. Pengetahuan organisasi disimpan dalam sistem tertanam, yang memastikan pengetahuan tetap ada walaupun terdapat perubahan anggota. Bagi meningkatkan kecekapan dan daya saing, organisasi perlu berkembang melalui pertukaran pengetahuan dan pembelajaran yang meluas. Menurut Watkins dan Marsick (2003), sistem tertanam adalah salah satu daripada empat dimensi organisasi pembelajaran di peringkat organisasi, yang berkaitan dengan usaha membina sistem untuk mengumpul dan berkongsi pembelajaran. Ini menunjukkan bahawa sistem tertanam adalah penting untuk memudahkan pembelajaran dan perkongsian pengetahuan yang berterusan dalam organisasi (Muhammad Faizal et al.; 2014; Suffian & Jamal@Nordin, 2021).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam sistem tertanam, pangkalan data, wiki dan latihan adalah alat penting yang membolehkan pengumpulan dan perkongsian data. Organisasi mempunyai sistem tertanam yang sangat penting untuk pembelajaran kerana ia membolehkan mereka terus belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran mereka (Suffian & Jamal@Nordin, 2021). Ia menjamin bahawa maklumat boleh diperoleh, disimpan, dan dikongsi secara berterusan, yang membantu syarikat menangani keperluan dan cabaran semasa. Watkins dan Marsick (1996) menggariskan dua pendekatan utama untuk mewujudkan perkongsian pembelajaran dan sistem pembelajaran dalam organisasi. Pendekatan pertama melibatkan penggunaan teknologi, yang membolehkan organisasi mengumpul, menyimpan, dan berkongsi maklumat dengan cepat melalui alat seperti pangkalan data dan latihan dalam talian (Muhammad Faizal, 2014; Ismail, 2004). Pendekatan kedua adalah berteknologi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

rendah, di mana perkerja disatukan untuk merancang semula pekerjaan dan meningkatkan pembelajaran melalui kaedah tradisional seperti perbincangan berkelompok dan mentoring. Kedua-dua pendekatan ini penting untuk membentuk budaya pembelajaran yang kukuh dalam organisasi, dan kombinasi keduanya diperlukan untuk memastikan pembelajaran berterusan dan keberkesanan organisasi dalam menghadapi cabaran semasa (Muhammad Faizal, 2014; Shankar & Rusyda, 2023; Ismail, 2004).

Terdapat beberapa elemen penting dalam sistem tertanam yang perlu dipertimbangkan. Pertama, penggunaan teknologi dalam pembelajaran organisasi dapat meningkatkan akses kepada maklumat dan mempercepatkan proses pembelajaran, dengan penggabungan sistem teknologi rendah dan tinggi untuk mewujudkan sistem yang berkesan (Watkins & Marsick, 1998; Shankar & Rusyda, 2023). Kedua, pembelajaran berpasukan adalah kritikal untuk kelangsungan dan perkembangan organisasi; sistem tertanam membantu melindungi data dan ingatan organisasi (Watkins & Marsick, 1993; Romly & Rosnah, 2021). Ketiga, ingatan (*embeddedness*) merujuk kepada usaha sistematik untuk mengekalkan pembelajaran individu dan kumpulan yang kukuh, memainkan peranan penting dalam menyimpan ingatan organisasi seperti sejarah dan kejayaan (Watkins & Marsick, 1996; Romly & Rosnah, 2021). Keempat, objektif sistem tertanam adalah untuk mencipta kaedah baru untuk berkongsi pengetahuan dan meningkatkan akses kepada pembelajaran melalui penggunaan teknologi komunikasi maklumat (ICT). Hasilnya, budaya pembelajaran dalam organisasi akan diperkukuh.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Organisasi ICT merupakan sistem sosio-teknikal yang membolehkan interaksi antara individu melalui pelbagai peranti seperti pesanan suara, e-mel, dan persidangan video. Walaupun penyelarasan antara manusia dan teknologi dapat meningkatkan penggunaan teknologi, jurang dalam penyelarasan ini boleh menghalang penggunaannya (Hester, 2014). Teknologi maklumat berpotensi meningkatkan kecekapan dan inovasi dalam syarikat dengan memudahkan akses kepada pengetahuan (Dewett & Jones, 2001; Davenport & Prusak, 1998). Walaupun sistem ICT tidak secara langsung mempengaruhi pemindahan pengetahuan, ia mempunyai kesan positif terhadap komitmen organisasi dan mengurangkan halangan komunikasi (Van den Hooff & de Ridder, 2004). Namun begitu, teknologi sahaja tidak mencukupi untuk menjamin kejayaan organisasi pembelajaran; setiap anggota organisasi perlu terlibat dalam proses pembelajaran dan berkongsi pengetahuan untuk mewujudkan persekitaran yang menyokong kerjasama dan penyebaran maklumat.

Kajian oleh Alma'aitah et al. (2021) bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan pengambilan Digital Resource Objects (DRO) dengan menambah maklumat tambahan kepada kandungan sedia ada. Mereka mencadangkan kaedah pembangunan dokumen yang dipertingkatkan (EDE) menggunakan dokumen berstruktur, di mana prosedur baru ditambah untuk meningkatkan kandungan maklumat mengikut langkah tertentu, dengan tujuan menambah maklumat baru yang lebih relevan bagi setiap unit metadata. Hasil kajian menunjukkan peningkatan yang signifikan secara statistik berbanding kaedah pembangunan dokumen tradisional.

Yaacob et al. (2019) menjalankan kajian untuk menentukan budaya kerja yang cekap dan sistematik berkaitan penggunaan teknologi pengurusan pengetahuan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam agensi kerajaan Negeri Selangor. Kajian kuantitatif ini melibatkan 236 responden dari sepuluh agensi kerajaan di Selangor. Hasil kajian menunjukkan bahawa agensi-agensi tersebut mempunyai budaya yang baik dalam penggunaan teknologi pengurusan pengetahuan.

Mohamad et al. (2001) menjalankan kajian mengenai ciri kerja dan prestasi profesional teknologi maklumat di sektor awam Malaysia, yang menunjukkan bahawa ciri kerja memiliki autoriti rendah tetapi memerlukan kerjasama yang tinggi. Hasil kajian juga mendapati hubungan signifikan antara prestasi dan ciri kerja dalam kalangan profesional teknologi maklumat di sektor tersebut. Selain itu, kajian lepas mengenai sistem tertanam menunjukkan bahawa kedua-dua sistem teknologi tinggi dan rendah dapat menyokong kejayaan organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.7.5 Pemberdayaan

Pemberdayaan dalam konteks ini merujuk kepada proses memberikan kuasa dan kemampuan kepada individu atau organisasi untuk bertindak secara bertanggungjawab dan mempengaruhi kehidupan mereka sendiri. Menurut Watkins dan Marsick (2003), pemberdayaan bermaksud "memberi kuasa kepada" individu. Chen dan Chen (2008) menambah bahawa pemberdayaan melibatkan tindakan pengurus untuk memberikan kuasa, kawalan, dan hak kepada pekerja bawahan. Proses ini membolehkan pekerja membuat keputusan mengenai semua aspek pembangunan produk atau perkhidmatan kepada pelanggan. Menurut Watkins & Marsick (1996) keadaan ini berlaku apabila manusia bekerjasama untuk merancang,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mempunyai dan melaksanakan matlamat secara bersama. Apabila tanggungjawab untuk membuat keputusan diberikan kepada anggota organisasi, setiap anggota dimotivasikan untuk belajar tentang tanggungjawab yang diberikan kepada mereka. Memberikan kuasa kepada anggota bawahan untuk bertindak adalah bermaksud pengagihan kuasa (Hitt, 1995). Pemberdayaan adalah penting untuk membina hubungan antara organisasi dan persekitaran luaran dan dalaman. Individu yang berkuasa dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran mereka dengan cepat dan membina rangkaian atau sistem persendirian untuk mendapatkan data dan pengetahuan (Watkins & Marsick, 1998).

Menurut Senge (1990), pemberdayaan dalam organisasi yang kukuh dapat menyebabkan tekanan jika anggota tidak berkongsi visi dan model mental yang sama. Namun, Smylie (1994) menunjukkan bahawa guru yang berperanan sebagai pemimpin dapat mencapai hasil positif melalui pemberdayaan, yang membolehkan mereka berkembang secara profesional dan meningkatkan pengaruh terhadap keputusan pentadbiran. Penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan dan pemberian kuasa dapat menjadikan organisasi lebih baik sebagai tempat belajar, dengan penyelidikan menunjukkan bahawa pekerja bawahan lebih terlibat dalam pelaksanaan dasar jika mereka terlibat dalam pembentukannya (Assi, Saad & Sankaran, 2023). Oleh itu, untuk meningkatkan pembelajaran profesional, komitmen, dan prestasi organisasi secara keseluruhan, adalah penting untuk memastikan perkongsian visi dan model mental yang sama dalam kalangan anggota bagi mengelakkan tekanan yang tidak perlu.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menurut teori pemberdayaan organisasi Kanter (1993), pemberdayaan pekerja terhadap visi kolektif memberi peluang kepada mereka untuk belajar, yang seterusnya mempengaruhi sikap dan tingkah laku kerja. Kanter menekankan bahawa organisasi perlu lebih terbuka kepada penglibatan pekerja, kerana perasaan pemberdayaan membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan baik, meningkatkan kepuasan dalam organisasi. Pekerja yang diberdayakan merasa bertanggungjawab terhadap prestasi mereka dan menyedari bahawa mereka adalah aset penting bagi organisasi. Oleh itu, pemberdayaan pekerja bukan sahaja meningkatkan komitmen dan kepuasan mereka, tetapi juga merupakan kunci kepada produktiviti organisasi secara keseluruhan. Pemberdayaan merujuk kepada proses memberikan sumber daya, kuasa, hak, peluang, dan inspirasi kepada pekerja untuk melaksanakan tanggungjawab mereka dengan bertanggungjawab, serta meningkatkan kepuasan dan kecekapan (Jouany, 2019). Ini membolehkan pekerja mengambil bahagian secara aktif dalam memimpin diri mereka sendiri untuk mencapai kejayaan yang memberi manfaat kepada organisasi dan individu. Apabila organisasi menyediakan sokongan yang mencukupi kepada pekerja dari segi profesional dan peribadi, ia menunjukkan kejayaan dalam mendekatkan pekerja kepada matlamat organisasi.

Menurut Watkins dan Marsick (1993), dalam organisasi pembelajaran, setiap anggota memiliki pengetahuan dan kemahiran untuk berkolaborasi dan menyelesaikan masalah. Mereka mencadangkan beberapa strategi untuk melaksanakan pemberdayaan, seperti meraikan kejayaan, mewujudkan pasukan kerja yang diarahkan sendiri, serta membina budaya yang menyokong keputusan. Pemberdayaan juga dapat terhubung melalui interaksi harian yang saling menghormati dan berkolaborasi. Senge (1990) menekankan bahawa pemberdayaan berlaku melalui perbincangan terbuka

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam suasana aman, di mana individu dapat belajar dari satu sama lain. Edmondson (1999) menambah bahawa persekitaran kerja yang selamat secara mental adalah penting untuk membolehkan pekerja memberi maklum balas dan mengambil risiko, yang seterusnya menyokong pembelajaran dalam organisasi.

Kajian oleh Mulop, Shahiri, dan Mansur (2022) bertujuan untuk membandingkan purata tempoh kenaikan pangkat pegawai yang mengikuti Hadiah Latihan Persekutuan (HLP) dengan pegawai yang tidak menyertai program tersebut. Dengan menggunakan data dari Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia yang melibatkan 586 Pegawai Tadbir & Diplomatik gred M54 serta Model Mincer (1974), hasil kajian menunjukkan bahawa pegawai yang mengikuti HLP mengalami kenaikan pangkat yang lebih cepat. Dapatan ini menegaskan bahawa latihan HLP berfungsi sebagai platform berkesan untuk membangunkan pegawai sebagai pemimpin masa depan, meningkatkan kemahiran dan pengetahuan kepimpinan mereka, serta menekankan pentingnya latihan dalam menyediakan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai kecemerlangan organisasi.

Kajian oleh Christian et al. (2013) bertujuan menilai kesan latihan formal yang diberikan oleh majikan terhadap cadangan pekerja untuk meningkatkan produktiviti dan peluang kenaikan pangkat. Melibatkan data pekerja yang telah berkhidmat lebih dari 20 tahun di sebuah syarikat di Jerman, kajian mendapati bahawa kebarangkalian untuk dinaikkan pangkat adalah tertinggi selepas pekerja menjalani latihan. Dapatan ini menunjukkan bahawa latihan formal membantu meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pekerja, menjadikan mereka lebih bersedia untuk jawatan yang lebih tinggi. Oleh itu, latihan yang disediakan oleh majikan terbukti berkesan dalam

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memacu pembangunan kerjaya pekerja melalui peluang kenaikan pangkat yang lebih baik.

Kajian oleh Siti Fardaniah et al. (2011) menunjukkan bahawa sokongan pengurusan mempunyai kesan signifikan terhadap motivasi dan keberkesanan latihan pekerja. Bentuk sokongan ini termasuk ganjaran dan pengiktirafan untuk penggunaan pengetahuan yang dipelajari, penyediaan sumber yang mencukupi untuk latihan, dan komitmen pengurusan atasan. Dapatan kajian mendapati bahawa ganjaran dan pengiktirafan meningkatkan motivasi pekerja untuk belajar dan menguasai kemahiran baru. Selain itu, sumber yang mencukupi seperti kemudahan dan peruntukan kewangan juga menyokong keberkesanan latihan. Komitmen pengurusan terhadap latihan meningkatkan motivasi pekerja untuk mengikuti dan mengaplikasikan apa yang dipelajari. Secara keseluruhannya, kajian ini menekankan bahawa sokongan pengurusan dalam bentuk ganjaran, sumber, dan komitmen adalah penting untuk meningkatkan motivasi dan keberkesanan latihan dalam kalangan pekerja.

Sebaliknya, pengkaji tidak menemui bukti yang menolak idea bahawa pemberdayaan ganjaran boleh meningkatkan keberkesanan latihan. Sebaliknya, penyelidikan menunjukkan bahawa ganjaran bukan wang, seperti sijil, peluang untuk kenaikan pangkat, faedah riadah, dan persekitaran kerja yang lebih fleksibel, meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen pekerja (Abdullah, 2016; Missun, 2004). Persepsi pekerja tentang ganjaran ini tidak dipengaruhi oleh jenis pekerjaan mereka atau fungsi yang mereka lakukan. Oleh itu, tiada bukti empirik yang menentang idea bahawa pemberdayaan ganjaran boleh meningkatkan keberkesanan latihan. Secara keseluruhannya, walaupun tiada kajian yang secara khusus mengkaji

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

hubungan antara pemberdayaan pekerja dan keberkesanan latihan, dapatan kajian lepas menunjukkan bahawa memberikan kuasa kepada pekerja dan sokongan pengurusan yang mencukupi adalah faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi dan keberkesanan latihan. Hal ini seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi dan produktiviti organisasi secara keseluruhan.

2.7.6 Hubungan Persekitaran

Dalam dimensi ini, pemahaman tentang struktur pemikiran yang berkaitan dengan organisasi dan persekitaran dalaman serta luaran adalah penting. Menurut Watkins dan Marsick (1996), hubungan antara organisasi dan persekitaran luar, termasuk masyarakat, pesaing, dan badan pemerintah, membentuk organisasi pembelajaran. Pelbagai faktor seperti kemajuan teknologi, ekonomi, dan sosial mempengaruhi organisasi (Ismail, 2004). Tripathi et al. (2014) mendefinisikan persekitaran kerja sebagai keseluruhan konteks di mana pekerja beroperasi, termasuk faktor pekerjaan, keadaan pasaran, budaya, dan persekitaran fizikal yang relevan dengan tahap kerja.

Dalam model organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Watkins dan Marsick (2003), elemen hubungan persekitaran atau sambungan sistem adalah penting, di mana organisasi perlu menyokong pembelajaran global dan berinteraksi dengan persekitaran luaran. Setiap anggota organisasi harus mampu melihat tingkah laku keseluruhan organisasi serta tingkah laku di tempat kerja mereka, menjalankan kajian tentang persekitaran mereka, dan menggunakan maklumat tersebut untuk meningkatkan hasil kerja serta membina hubungan antara organisasi dan komuniti.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Watkins dan Marsick (1996) sependapat dengan Senge (1990) bahawa lima bidang pemikiran bersistem adalah penting untuk membangunkan sistem hubungan persekitaran dan mengekalkan pengetahuan dalam organisasi.

Watkins dan Marsick (2003) menekankan bahawa untuk mencipta sistem yang berkesan dalam mengumpul dan berkongsi pembelajaran, organisasi perlu terhubung dengan persekitarannya. Kedua-dua sistem pengumpulan dan penyambungan dengan persekitaran adalah kritikal dalam model pembelajaran organisasi mereka. Meskipun kajian tentang pasaran dan persekitaran organisasi penting, ia harus disokong oleh sistem yang dapat mengumpul dan menyebarkan maklumat mengenai perubahan yang berlaku. Berdasarkan sistem ini, organisasi dapat memperoleh pengetahuan dari dalam dan luar, termasuk pekerja, pelanggan, rakan kongsi, dan pesaing, yang membolehkan mereka menyesuaikan strategi dan operasi dengan lebih baik. Selain itu, pemahaman tentang interaksi dengan persekitaran luaran membantu organisasi mengenal pasti peluang penambahbaikan dan mengelakkan masalah akibat tindakan yang tidak selaras.

Dixon (1994) menyatakan bahawa faktor persekitaran, termasuk perubahan teknologi, ekonomi, sosial, dan pemerintahan, mempengaruhi operasi dan prestasi organisasi. Perubahan dalam komponen ini memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri agar kekal relevan, seperti mengadaptasi inovasi baru dalam teknologi atau menghadapi persaingan yang semakin sengit dalam keadaan ekonomi yang tidak menentu (Said, 2002). Selain itu, perubahan sosial seperti gaya hidup pelanggan dan peraturan kerajaan juga dapat menjejaskan strategi pemasaran dan operasi organisasi. Oleh itu, untuk kekal berdaya saing, organisasi perlu sentiasa memantau dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran mereka, yang memerlukan sistem komunikasi yang berkesan untuk memastikan maklumat terkini digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Zellner dan Fornahl (2002), terdapat tiga cara organisasi dapat meningkatkan asas pengetahuan mereka melalui persekitaran. Pertama, dengan menerima ahli baharu yang membawa pengetahuan dan pandangan segar untuk pertumbuhan organisasi. Kedua, melalui penggunaan rangkaian tidak rasmi yang dikendalikan oleh ahli organisasi, yang berfungsi sebagai sumber maklumat dan kepakaran. Ketiga, dengan mewujudkan jaringan rasmi antara organisasi yang bekerjasama untuk mencapai objektif bersama, membolehkan pertukaran pengetahuan dan sumber daya. Kesemua kaedah ini membantu organisasi memperkukuh asas pengetahuan dan meningkatkan keupayaan untuk belajar serta menyesuaikan diri dengan perubahan. Watkins dan Marsick (2003) menekankan pentingnya penciptaan sistem pembelajaran untuk mengumpul dan berkongsi maklumat, yang hanya berkesan jika organisasi terhubung dengan persekitaran mereka. Sistem ini membolehkan organisasi mengumpul pengetahuan dari sumber dalaman dan luaran seperti pekerja, pelanggan, rakan kongsi, dan pesaing (Senge, 1990). Melalui sistem ini, organisasi dapat belajar daripada pelbagai sumber untuk meningkatkan keberkesanan mereka.

Berkongsi pengetahuan membolehkan anggota organisasi saling bertukar maklumat dan belajar antara satu sama lain, yang memastikan aliran data yang lancar dan menyokong pembelajaran berterusan (Watkins & Marsick, 1996; Garvin, 1993). Selain itu, organisasi dapat berinteraksi dengan persekitaran luaran untuk mengenal

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pasti perubahan dan cabaran, membolehkan mereka menyesuaikan strategi dan operasi dengan lebih efektif (Watkins & Marsick, 1996; Senge, 1990). Dengan mengumpul dan berkongsi pengetahuan, organisasi dapat meningkatkan kreativiti dan daya saing mereka, serta lebih bersedia untuk menghadapi persekitaran yang sentiasa berubah. Untuk menghubungkan organisasi dengan persekitaran, pemimpin boleh menggunakan pelbagai kaedah seperti pengimbasan persekitaran dan pembangunan rangkaian maya untuk memahami keperluan pekerja dan pihak berkepentingan (Muhammad Faizal et al., 2014; Suffian & Jamal@Nordin, 2021; Shankar & Rusyda, 2023).

Pekerja yang keperluan mereka dipenuhi cenderung merasa gembira dan lebih komited kepada organisasi, yang seterusnya meningkatkan produktiviti dan sumbangan mereka (Edmonson, 1999; Garvin, 1993). Organisasi pembelajaran berperanan dalam menyesuaikan strategi, produk, dan perkhidmatan untuk memenuhi keperluan pasaran dan kekal berdaya saing dengan memahami persekitaran luaran seperti pelanggan, pesaing, teknologi, dan peraturan (Dyer & Singh, 1998; Ghulati, 1998). Organisasi pembelajaran boleh mencari peluang baru untuk berkembang dan berinovasi serta mencipta nilai baru untuk pelanggan dengan memahami persekitaran ini. Oleh itu, organisasi pembelajaran mampu bertindak balas terhadap persekitaran dalaman dan luaran untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen pekerja serta melihat peluang pertumbuhan. Organisasi pembelajaran dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan cabaran dengan memahami dan bertindak balas terhadap persekitaran mereka (Muhammad Faizal et al., 2014; Suffian & Jamal@Nordin, 2021; Shankar & Rusyda, 2023). Ini membolehkan mereka kekal relevan dan berdaya saing dalam suasana yang sentiasa berubah. Pemimpin operasi memainkan peranan penting

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam memastikan organisasi peka terhadap faktor dalaman dan luaran (Muhammad Faizal et al., 2014; Jalet & Yunus, 2021; Shankar & Rusyda, 2023). Persekitaran kerja yang positif adalah kritikal untuk pembelajaran dan penggabungan pengetahuan, meningkatkan motivasi, kebahagiaan pekerja, serta produktiviti organisasi.

Bagi tujuan mewujudkan persekitaran kerja yang positif, beberapa aspek perlu dipertimbangkan. Pertama sekali, Tempat kerja perlu menyediakan persekitaran yang selamat dan sihat bagi pekerja, yang meliputi aspek fizikal, mental, dan emosi (Vischer, 2007; Chandrasekar, 2011). Selain itu, penghargaan terhadap pekerja adalah penting untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Luthans & Youssef, 2004; Saks, 2006). Akhir sekali, untuk mengelakkan tekanan dan keletihan, pekerja harus digalakkan untuk mengekalkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan peribadi mereka (Greenhaus & Allen, 2011; Kalliath & Brough, 2008). Selain itu, Persekitaran kerja yang ideal harus merangkumi semua aspek kehidupan pekerja, termasuk sosial, ekologi, fizikal, mental, dan emosi (Lourdunathan, 2019; Danna & Griffin, 1999). Ia perlu selesa dan tidak memaksa pekerja untuk melaksanakan tugas mereka (Gajendran & Harrison, 2007; Bloom et al., 2015). Mewujudkan persekitaran kerja yang positif adalah penting untuk meningkatkan produktiviti, kesihatan organisasi, serta prestasi dan kepuasan pekerja (Luthans & Youssef, 2004; Saks, 2006; Chandrasekar, 2011).

Menurut El-Zeiny (2013), persekitaran tempat kerja memainkan peranan penting dalam mempengaruhi fungsi sumber manusia, di mana faktor-faktor persekitaran kerja berkait rapat dengan motivasi dan kesejahteraan fizikal serta emosi pekerja yang seterusnya mempengaruhi kejayaan syarikat (Mohd, Shah & Zailan, 2016). Kesan positif persekitaran kerja, bersama dengan latihan dan pembangunan,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dapat meningkatkan prestasi organisasi melalui penglibatan pekerja (Judge et al., 2017). Selain itu, faktor persekitaran yang baik diklasifikasikan sebagai pemacu utama bagi pertumbuhan organisasi dan kepuasan kerja pekerja (Amusa, Iyoro & Ajani, 2013), di mana sokongan pengurus dan budaya pembelajaran dalam organisasi adalah kritikal untuk penerapan pengetahuan dan kemahiran dalam tugas harian (Alias, 2017).

Walaupun tiada kajian secara langsung yang menunjukkan hubungan antara persekitaran dan keberkesanan latihan, beberapa kajian menyokong kenyataan ini. Holton et al. (2000) mendapati bahawa faktor persekitaran kerja, termasuk sokongan penyelia dan rakan sekerja, mempengaruhi keberkesanan latihan, menekankan peranan penting persekitaran sosial di tempat kerja. Tracey et al. (2001) juga menunjukkan bahawa persepsi pelatih terhadap iklim organisasi, termasuk aspek sosial, mempengaruhi hasil latihan. Oleh itu, walaupun tiada kajian langsung, bukti menunjukkan bahawa reka bentuk persekitaran sosial yang positif dapat meningkatkan keberkesanan latihan melalui pengaruh pelbagai pihak seperti ibu bapa, guru, rakan sebaya, dan media.

2.7.7 Kepimpinan Strategik

Dimensi terakhir Watkins dan Marsick (2003) adalah kepemimpinan strategik yang penting untuk menyokong pembelajaran dalam organisasi. Bui dan Baruch (2010) menekankan bahawa persekitaran pembelajaran memerlukan sokongan daripada pemimpin dan pengurus, di mana gaya kepemimpinan strategik dapat meningkatkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kelebihan daya saing. Pemimpin bertanggungjawab untuk mencipta persekitaran yang membolehkan pekerja meningkatkan kemahiran mereka (Marquardt, 2002; Marsick & Watkins, 2003; Fullan, 2004). Menurut Fullan (2004) dan Senge (1990), pemimpin harus berperanan sebagai pereka, pelayan, dan guru untuk membentuk persekitaran yang menyokong pembelajaran, di mana kepemimpinan strategik mengintegrasikan pembelajaran ke dalam strategi perniagaan organisasi.

Menurut Marsick dan Watkins (2003), pemimpin bukan sahaja perlu menyokong pembelajaran tetapi juga memanfaatkan pembelajaran untuk mencapai hasil organisasi. Kepemimpinan strategik membolehkan organisasi mencipta strategi perniagaan yang berkesan dan responsif terhadap perubahan. Senge (1990) menekankan peranan penting pemimpin dalam menguruskan tekanan kreatif, di mana mereka bertindak sebagai pereka, pelayan, dan guru yang memberi tenaga kepada organisasi untuk mencapai visi bersama. Tekanan kreatif ini muncul dari komitmen terhadap visi dan realiti semasa (Romly & Rosnah, 2021). Davies (2004) pula berpendapat bahawa kepimpinan strategik menggabungkan proses dan pendekatan untuk membina ciri organisasi yang berfokus secara strategik, dengan menekankan bahawa proses pembentukan strategi harus diberi perhatian sama seperti hasil perancangan formal. Pemimpin strategik perlu memastikan proses ini dijalankan dengan berkesan untuk mencapai matlamat organisasi.

Garvin (2000) menekankan tiga tanggungjawab utama pemimpin dalam pembelajaran organisasi. Pertama, mereka perlu mencipta peluang belajar dengan merancang persekitaran dan aktiviti yang menyokong pencarian pengetahuan; kedua, menetapkan peraturan dan tingkah laku untuk mencapai komitmen yang diinginkan;

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dan ketiga, mengadakan pertemuan secara peribadi untuk memulakan perbincangan, mendengar, dan memberikan maklum balas yang jujur. Selain itu, Marsick dan Watkins (1999) menekankan bahawa pemimpin harus memanfaatkan teknologi moden untuk mengurus organisasi dan mendorong pekerja mempelajari kemahiran baharu. Berikutan itu, pemimpin perlu memainkan peranan penting dalam memastikan pembelajaran berterusan dan perkembangan individu, pasukan, serta organisasi dalam menghadapi cabaran yang dinamik.

Kejayaan organisasi di seluruh dunia bergantung pada kepimpinan strategik (Abas, 2005; Salleh et al., 2009; Marzuki, 2017). Kepimpinan strategik merupakan proses membuat keputusan dan pemikiran yang diperlukan untuk merancang secara strategik dan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan daya tahan organisasi pada masa hadapan (Mydeen et al., 2009). Dalam kepimpinan strategik, pengurusan modal insan dan sosial adalah penting kerana ia membantu organisasi mencapai matlamatnya dan mengekalkan kewangan yang stabil.

Menurut teori pandangan berasaskan sumber, modal insan dan sosial adalah aset strategik penting untuk mencipta nilai perniagaan (Mydeen, Abdullah & Tajuddin, 2009). Kepemimpinan strategik berperanan dalam meningkatkan prestasi organisasi serta kemahiran sosial dan manusia. Ia melibatkan analisis persekitaran, perancangan, penstrukturan, pembangunan staf, penyelarasan, pengawalan, dan penilaian aktiviti yang sesuai dengan perubahan luaran (Salleh et al., 2009). Dalam konteks pendidikan, kepimpinan strategik dan pengurusan adalah penting untuk memastikan kualiti sumber manusia, yang seterusnya menentukan prestasi organisasi (Salleh et al., 2009; Ghavifekr & Hussin, 2017). Pemimpin institusi pendidikan perlu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memainkan peranan penting dalam mengurus modal insan dan menyediakan pekerja dengan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai kejayaan jangka panjang organisasi.

Kepemimpinan strategik untuk pembelajaran adalah penting bagi organisasi kerana ia menyelaraskan pengalaman belajar pekerja dengan prinsip dan keperluan organisasi (Lee & Welliver, 2018). Terdapat hubungan positif antara pembelajaran individu, pasukan, dan organisasi dengan prestasi organisasi (Bontis et al., 2002). Dalam konteks sektor awam Malaysia, Pelan Strategik Organisasi SK KEM KABOTA 2023–2025 menekankan keperluan pemimpin yang berkesan dan persekitaran pembelajaran yang ideal (Kabota, 2023). Selain itu, kerjasama strategik antara organisasi juga dapat meningkatkan pembelajaran dan pembangunan sumber manusia yang berkemahiran melalui inisiatif Jabatan Pembangunan Kemahiran (JPK) dalam mempromosikan sistem persijilan kemahiran dan penyediaan kurikulum yang kompetitif (JPK, 2024).

Kajian lain menunjukkan terdapat hubungan langsung antara keberkesanan latihan dan kepemimpinan strategik dalam organisasi pembelajaran. Pemimpin memainkan peranan penting dalam menyokong pembelajaran pekerja dan mempengaruhi budaya pembelajaran di dalam organisasi (Aragon-Correa et al., 2007; Prewitt, 2003). Mereka dapat menyelaraskan pembelajaran pekerja dengan matlamat organisasi, mewujudkan persekitaran pembelajaran yang berkesan dan meningkatkan kualiti pembelajaran. Tansky dan Cohen (2001) mendapati bahawa apabila pengurus merasakan sokongan organisasi terhadap pembelajaran, mereka akan lebih berdedikasi dan berusaha untuk membangunkan pekerja lain.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Beberapa kajian penyelidikan terdahulu mengenai kepimpinan strategik dalam sektor awam Malaysia menunjukkan hasil yang signifikan. Mohamad, Don, dan Ismail (2017) menjalankan kajian kuantitatif dengan 54 responden di institusi vokasional penerbangan, mendapati terdapat hubungan positif antara amalan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi, dengan kedua-duanya berada pada tahap tinggi. Sementara itu, Salleh et al. (2009) menyelidik kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA dengan melibatkan 425 ahli pengurusan dan 15 temu bual, yang juga menunjukkan tahap kepimpinan dan pengurusan strategik yang tinggi. Kesemua kajian ini menekankan pentingnya kepimpinan strategik dalam meningkatkan keberkesanan organisasi dalam sektor awam.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual dibawah menunjukkan ringkasan Model Watkins dan Marsick (2003), yang terdiri dari tujuh dimensi dan maksud setiap dimensi turut dijelaskan. Keseluruhan dimensi ini saling terkait dan menyumbang terhadap keberkesanan organisasi dalam mencapai tujuan pembelajaran dan inovasi.

Jadual 2.3

Ringkas Model Watkins dan Marsick (2003)

Dimensi	**Maksud**
Pembelajaran Berterusan Mewujudkan peluang pembelajaran berterusan	Orang bekerja mempunyai peluang untuk belajar di tempat kerja melalui pembelajaran.
Dialog dan Inkuiri Menggalakkan pertanyaan dan perbincangan	Orang telah mencapai kemahiran yang diperlukan dan logik untuk mengutarakan pandangan mereka, dan keupayaan untuk mendengar pandangan orang lain.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dimensi	Maksud
Kolaborasi Menggalakkan Kolaborasi dan Pembelajaran berpasukan	Kerja yang dijadualkan supaya kumpulan dan pasukan mempunyai kemungkinan untuk saling bertukar pandangan, pengalaman dan pengetahuan.
Sistem Tertanam Mencipta sistem yang mantap untuk memperoleh dan berkongsi pembelajaran	Kedua-dua teknologi tinggi dan rendah dicipta, digunakan dan dihasilkan dan dimasukkan dalam pekerjaan untuk berkongsi pembelajaran
Hubungan Persekitaran Menghubungkan organisasi dengan persekitaran	Organisasi dihubungkan dengan masyarakat dan orang dibantu untuk melihat hasil kerja mereka terhadap organisasi secara keseluruhan; pekerja menilai persekitaran kerja mereka dan menggunakan data untuk menyesuaikan amalan kerja.
Pemberdayaan Memberdayakan orang ke arah mencapai matlamat organisasi	Pemimpin menetapkan, mempunyai, dan menggunakan visi yang dikongsi.
Kepimpinan Strategik Menyediakan kepimpinan strategik untuk pembelajaran	Pemimpin merupakan model, contoh dan pembelajaran sokongan melalui kepimpinan menggunakan pembelajaran secara strategik untuk mendapatkan hasil.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.8 Justifikasi Penggunaan Model Watkins dan Marsick (2003)

Tujuh dimensi organisasi pembelajaran yang dicadangkan oleh Marsick dan Watkins (2003) adalah rangka kerja penting untuk memahami organisasi pembelajaran secara menyeluruh, merangkumi aspek pembelajaran di peringkat individu, pasukan, dan organisasi. Dimensi-dimensi ini membantu organisasi mengenal pasti bidang penambahbaikan dan aspek yang boleh dipertingkatkan (Rashid, 2014; Azila, 2014). Kajian terkini menunjukkan bahawa dimensi ini memudahkan pembangunan inisiatif pembelajaran yang sejajar dengan matlamat strategik organisasi (Umaina, 2021; Murad & Hussin, 2018).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Model organisasi pembelajaran menekankan peranan penting kepimpinan dalam pembangunan organisasi tersebut. Menurut Papazoglou dan Koutouzis (2017), kepimpinan adalah faktor utama yang mempengaruhi kemajuan organisasi pembelajaran. Melalui penggunaan tujuh dimensi organisasi pembelajaran sebagai rangka kerja, pemimpin yang efektif dapat menjadi teladan, memberikan visi yang jelas, dan memupuk budaya pembelajaran di kalangan pekerja. Model yang dicadangkan oleh Marsick dan Watkins (2003) menawarkan kerangka menyeluruh untuk memahami dan membangunkan pembelajaran di peringkat organisasi, menekankan pembelajaran berterusan dan sokongan kepimpinan sebagai kunci untuk mencapai prestasi cemerlang dan keupayaan menyesuaikan diri dengan perubahan.

Beberapa kajian telah dilakukan mengenai pembelajaran organisasi dan pengurusan pengetahuan di sektor awam, termasuk PBT. Kajian-kajian ini menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran adalah keperluan penting untuk organisasi sektor awam dan merupakan syarat untuk pengurusan yang berkesan. Menurut Antonovici (2023), kajian ini menekankan bahawa organisasi pembelajaran memainkan peranan yang signifikan dalam meningkatkan kecekapan organisasi, terutamanya dalam konteks PBT. Pembelajaran yang berterusan dalam organisasi membolehkan PBT menghadapi cabaran zaman moden dengan lebih baik. Selain itu, kajian oleh Lenart-Gansiniec & Sulkowski (2020) juga menyokong pandangan ini dengan menegaskan bahawa pembelajaran dalam organisasi adalah keperluan asas untuk organisasi sektor awam dan merupakan syarat untuk pengurusan yang berkesan, terutamanya dalam konteks PBT. Walaupun kajian empirikal mengenai kepentingan organisasi pembelajaran dalam PBT masih terhad, kajian-kajian yang telah dijalankan menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran memainkan peranan yang penting

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam meningkatkan kecekapan dan kesediaan organisasi sektor awam, termasuk PBT, dalam menghadapi cabaran semasa dan memastikan pengurusan yang berkesan.

Kajian oleh Ahmad, Kudus, & Ahmad (2021) mengkaji persepsi guru sekolah menengah di Melaka Tengah tentang pelaksanaan organisasi pembelajaran, melibatkan 500 guru dari 13 sekolah. Data dikumpul melalui soal selidik menggunakan instrumen Learning Organisation Practices Profile (LOPP) yang diperkenalkan oleh O'Brien (1994), dengan kaedah persampelan rawak kluster. Hasil analisis menunjukkan bahawa elemen organisasi pembelajaran dilaksanakan dengan baik, dengan korelasi signifikan antara amalan kepimpinan lestari dan distributif guru besar dengan pelaksanaan organisasi pembelajaran ($r = 0.815$ dan $r = 0.789$). Dapatan ini mencadangkan bahawa kepimpinan guru besar yang menyokong pembelajaran dan inovasi adalah penting untuk kejayaan pelaksanaan organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah tersebut.

Selain itu, Kajian oleh Hussein et al. (2016) meneroka budaya organisasi pembelajaran dan kesannya terhadap prestasi dan inovasi di institusi pengajian tinggi awam di Malaysia. Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya pembelajaran mempengaruhi pertumbuhan organisasi, dengan data daripada 40 ahli akademik menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara budaya pembelajaran dan prestasi serta inovasi organisasi. Pembelajaran berterusan berkorelasi paling tinggi dengan prestasi, menekankan pentingnya proses pembelajaran dalam meningkatkan prestasi organisasi, sementara kerjasama dalam pembelajaran berpasukan sangat berkait dengan inovasi. Kajian ini menyoroti kepentingan mengekalkan budaya pembelajaran dan kerjasama untuk kejayaan institusi pengajian tinggi awam di

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Malaysia. Secara keseluruhannya, tujuh dimensi organisasi pembelajaran yang dicadangkan oleh Marsick dan Watkins (2003) merupakan satu rangka kerja yang komprehensif dan berguna untuk memahami, mengukur dan membangunkan organisasi pembelajaran. Ia membolehkan organisasi mengenal pasti bidang yang perlu diberi tumpuan dan merancang inisiatif pembelajaran yang selaras dengan matlamat strategik mereka.

Model Watkins dan Marsick (2003) memiliki kekuatan utama yang menjadikannya pilihan terbaik berbanding model Senge (1990), Garvin (1993), dan Marquardt (1996) (Ismail, 2004; Gua Pak, 2012; Ghavifekr & Hussin, 2017; Suffian & Jamal@Nordin, 2021). Model ini telah melalui proses penambahbaikan yang menjadikannya mantap dan teruji (Ghavifekr & Hussin, 2017). Kerangka konseptual yang dibangunkan berdasarkan model ini terbukti berkesan dalam kajian di sebuah sekolah di Kuala Terengganu (Gua Pak, 2012; Ghavifekr & Hussin, 2017), dengan penekanan pada pembelajaran individu, kepimpinan organisasi, dan budaya pembelajaran kolektif sebagai elemen penting untuk membina organisasi pembelajaran yang berkesan.

Model Watkins dan Marsick (2003) telah digunakan untuk membangunkan instrumen yang mengukur iklim kreatif dalam organisasi, ini menunjukkan keberkesanannya dalam mencipta persekitaran yang menyokong kreativiti dan pembelajaran (Ismail, 2004). Model ini berfungsi dengan baik dalam pelbagai konteks organisasi dan terbukti mampu membantu organisasi membina budaya pembelajaran yang sesuai serta meningkatkan prestasi mereka dalam menghadapi cabaran moden (Ismail, 2004; Gua Pak, 2012; Ghavifekr & Hussin, 2017; Suffian & Jamal@Nordin,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2021). Kajian menunjukkan bahawa model ini lebih kukuh dan berkesan berbanding dengan Model Senge (1990), Garvin (1993), dan Marquardt (1996). Berikutan itu, Model Watkins dan Marsick (1993; 1996) lebih sesuai digunakan dalam kajian organisasi PBT berbanding Model Senge (1990), Garvin (1993), dan Marquardt (1996). Model Watkins dan Marsick menekankan tujuh dimensi pembelajaran yang dikategorikan kepada empat peringkat berdasarkan individu, pasukan, organisasi dan global (Suffian & Jamal@Nordin, 2021; Anindita, 2020). Ia berfokus pada pembelajaran berterusan, pembelajaran berpasukan, sistem yang diberdayakan, pemberdayaan individu, dan penyambungan sistem (Suffian & Jamal@Nordin, 2021; Anindita, 2020). Dimensi-dimensi ini sesuai untuk organisasi PBT kerana menitikberatkan pembelajaran kolektif dalam konteks yang lebih luas (Suffian & Jamal@Nordin, 2021; Anindita, 2020).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sebaliknya, menurut Suffian & Jamal@Nordin (2021), Model Senge lebih menekankan pada pembangunan model mental, visi bersama, dan pemikiran sistem. Oleh itu, ia kurang sesuai untuk organisasi PBT kerana lebih berfokus pada aspek individu dan pasukan berbanding keseluruhan organisasi. Model Garvin (1993) pula menekankan pembelajaran individu dan pasukan, tetapi kurang menekankan pembelajaran organisasi secara menyeluruh (Suffian & Jamal@Nordin, 2021). Pengurusan pengetahuan dan aspek transformasi organisasi kedua-duanya termasuk dalam model Marquardt (1996). Walaupun ia masih berguna, model ini mungkin tidak sesuai untuk organisasi PBT yang memerlukan penekanan yang lebih banyak pada pembelajaran berterusan dan pembelajaran kolektif (Suffian & Jamal@Nordin, 2021). Model Watkins dan Marsick (1993; 1996) lebih sesuai untuk digunakan dalam

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kajian organisasi PBT kerana penekanan yang lebih banyak pada pembelajaran organisasi secara menyeluruh.

2.9 Kepentingan Organisasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajaran adalah idea yang penting untuk digunakan dalam PBT kerana ia boleh membantu PBT menjadi lebih cekap, kreatif dan responsif terhadap keperluan masyarakat setempat. Organisasi pembelajaran memainkan peranan penting dalam membantu PBT menjadi lebih efektif dan responsif terhadap keperluan masyarakat di pelbagai cara.

Pertama, organisasi pembelajaran membolehkan PBT menggalakkan budaya kerja yang fokus kepada pencapaian dengan memupuk pemikiran positif, rasional, dan bijaksana serta nilai-nilai beretika, disiplin, dan kreativiti (JPA, 2009). Kajian Dirani (2013) menunjukkan bahawa dimensi-dimensi seperti pemikiran positif memudahkan pembangunan inisiatif pembelajaran yang selari dengan matlamat strategik organisasi. Melalui penekanan terhadap nilai menghormati, ini dapat membantu PBT dalam mewujudkan persekitaran kerja yang baik, di mana pekerja dapat bekerjasama dengan harmoni dan menghargai pekerjaan mereka. Secara amnya, organisasi pembelajaran membolehkan PBT mewujudkan budaya kerja yang mengutamakan pencapaian dengan menanamkan nilai dan cara berfikir yang positif dalam kalangan pekerja. Ini bukan sahaja akan membantu pekerja menjadi lebih bermotivasi dan lebih produktif, tetapi juga akan memastikan usaha pembelajaran dan pembangunan mereka adalah selaras dengan matlamat strategik PBT..

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 12 Tahun 2009 (JPA, 2009) menekankan pentingnya budaya kerja yang mengutamakan pencapaian dengan menanamkan nilai dan cara berfikir positif dalam kalangan pekerja. Kajian menunjukkan bahawa budaya ini dapat meningkatkan motivasi dan kecekapan pekerja. Dima Mazlina dan Abdul Rashid (2016) mendapati bahawa penggunaan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) dapat memperbaiki kemahiran guru dalam mengajar penulisan karangan, dengan menekankan kerja berpasukan dan kerjasama. Selain itu, kajian oleh Abd Ghani et al. (2020) menunjukkan bahawa teknologi dalam pendidikan dapat meningkatkan pemikiran kritis, kemahiran pedagogi guru, sikap berdikari, dan motivasi pelajar. Secara keseluruhan, kajian-kajian ini menunjukkan bahawa mewujudkan budaya kerja yang mengutamakan pencapaian dapat meningkatkan motivasi, kecekapan, dan kemahiran pekerja dalam mencapai kecemerlangan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kedua, organisasi pembelajaran membantu PBT menjadi lebih efektif dan bertindak balas dengan lebih baik kepada keperluan masyarakat melalui pembelajaran berterusan. PBT boleh menyediakan komuniti setempat dengan perkhidmatan yang relevan dan berkualiti tinggi dengan meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan kecekapan pekerja (JPA, 2009; JPA 2024). Ini disokong oleh penyelidikan Yang et al. (2004), yang menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran membantu memahami pelbagai aspek pembelajaran di peringkat individu, pasukan dan organisasi. PBT boleh menyediakan perkhidmatan yang relevan dan berkualiti tinggi kepada komuniti setempat dengan meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan kecekapan kakitangan melalui organisasi pembelajaran. Ini adalah penting memandangkan cabaran yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dihadapi dan jangkaan rakyat terhadap perkhidmatan PBT semakin meningkat (Yusuf, 2018).

Kajian oleh Zulkarnain et al. (2020) menunjukkan bahawa 74% pengurus dan eksekutif GLC di Malaysia menganggap faktor pembelajaran dalam organisasi sebagai penting untuk meningkatkan prestasi. Namun, terdapat ruang untuk penambahbaikan dalam pelaksanaan organisasi pembelajaran di PBT. Dima Mazlina dan Abd Rashid (2016) mencadangkan agar PBT melihat pembelajaran pekerja sebagai pelaburan, melibatkan pekerja sebagai rakan kongsi dalam merancang arah organisasi, dan menganalisis usaha yang tidak berjaya untuk menyebarkan pelajaran yang diperoleh. Pembelajaran berterusan dapat membantu PBT menjadi lebih berkesan dan responsif, meningkatkan kemahiran dan kecekapan pekerja, tetapi usaha berterusan diperlukan untuk memperbaiki pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam PBT.

Ketiga, organisasi pembelajaran membolehkan PBT mengintegrasikan inovasi dalam operasi harian, yang membantu mereka menyesuaikan diri dengan perubahan dan keperluan masyarakat yang sentiasa berkembang (Rashid, 2014). Dengan menggalakkan budaya pembelajaran dan inovasi, PBT dapat menarik dan mengekalkan pekerja yang kreatif, menghasilkan idea baharu untuk menangani isu tempatan dengan lebih berkesan (MAMPU, 2013; Jabatan Kerajaan Tempatan, 2011). Mewujudkan persekitaran yang positif untuk inovasi membolehkan PBT menjadi lebih responsif terhadap perubahan, memastikan mereka sentiasa relevan dan mampu memenuhi jangkaan masyarakat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Walau bagaimanapun, untuk mencipta budaya inovasi dalam PBT bukanlah satu perkara yang mudah. Ia memerlukan komitmen dan sokongan daripada pemimpin atasan, sumber kewangan yang mencukupi, dan perubahan pemikiran di kalangan pekerja. PBT perlu mewujudkan sistem ganjaran yang menghargai inovasi dan kreativiti, serta menyediakan latihan dan pembangunan yang mencukupi untuk meningkatkan kemahiran inovasi pekerja (MAMPU, 2013; KUSKOP, 2024). Organisasi pembelajaran memainkan peranan penting dalam membolehkan PBT mengadaptasi dan memasukkan inovasi dalam operasi harian. PBT boleh menyesuaikan diri dengan lebih baik dengan perubahan dan keperluan masyarakat dengan mewujudkan persekitaran yang menggalakkan penemuan dan pelaksanaan penyelesaian baharu. Bagi mencapai kejayaan, bagaimanapun, ia memerlukan komitmen dan usaha yang berterusan dari semua pihak (MAMPU, 2013; Jabatan Kerajaan Tempatan, 2011).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Beberapa kajian lepas menekankan kepentingan sektor awam dalam mengadaptasi dan mengintegrasikan inovasi dalam operasi harian mereka. Kajian oleh Kementerian Kewangan Malaysia (2024) menyatakan bahawa inovasi dalam bidang kejuruteraan awam, struktur dan jambatan adalah penting untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai perkhidmatan awam, badan berkanun dan PBT. Kajian separuh penggal Rancangan Malaysia Kedua Belas (2023) juga menekankan kepentingan inovasi dalam operasi dan premis perniagaan, termasuk untuk pembangunan dan penggunaan sumber teknologi baharu, dalam kalangan PBT (Kementerian Ekonomi, 2023). Selain itu, Pelan Digital Pahang 2021 menumpukan pada usaha untuk mencari teknologi terkini untuk mewujudkan ruang untuk inovasi dan pembangunan digital di Pahang (Kementerian Ekonomi, 2023).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sebuah kajian oleh Rashid (2014) mendapati bahawa untuk mewujudkan budaya inovatif dalam organisasi kerajaan tempatan, beberapa faktor yang saling berkaitan mesti digabungkan dengan cara yang berfungsi untuk mewujudkan perubahan dalam organisasi. Apabila orang kreatif bertindak balas terhadap tekanan untuk perubahan dalam dan antara organisasi, mereka membina budaya inovatif. Kajian ini menunjukkan bahawa PBT perlu mewujudkan persekitaran yang menggalakkan penciptaan dan pelaksanaan cara baharu untuk mengadaptasi dan memasukkan inovasi dalam aktiviti harian mereka. Ini termasuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pekerja, menggunakan teknologi baharu, dan menggalakkan budaya inovasi yang menggalakkan orang kreatif. Dengan berbuat demikian, PBT boleh menjadi lebih cekap, berdaya saing dan peka terhadap keperluan komuniti mereka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Keempat, organisasi pembelajaran membantu PBT mengukuhkan hubungan dengan pelbagai pihak berkepentingan. Organisasi pembelajaran membolehkan PBT menjalin kerjasama strategik dan hubungan baik dengan komuniti tempatan, sektor awam, swasta dan NGO (KPKT,2021). Dengan mewujudkan persekitaran yang menggalakkan pembelajaran kolaboratif, PBT dapat memupuk perkongsian pengetahuan dan sumber dengan pelbagai pihak. Ini membantu meningkatkan keupayaan PBT bagi merancang dan melaksanakan program yang lebih relevan dan memberi impak kepada masyarakat. Organisasi pembelajaran membantu meningkatkan keupayaan pekerja PBT melalui pembelajaran berterusan. Melalui peningkatan kemahiran, pengetahuan dan kecekapan pekerja, PBT dapat menyediakan perkhidmatan yang lebih berkualiti dan relevan kepada komuniti setempat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Shaharanee et al. (2016) menunjukkan bahawa pekerja PBT boleh mendapat faedah daripada latihan dalam pendekatan pengendalian pembelajaran dalam talian. Pekerja PBT yang mempunyai kemahiran yang mencukupi boleh menggunakan platform digital untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dengan lebih baik dengan pelbagai pihak berkepentingan. Ini memudahkan perkongsian idea dan data serta membolehkan maklum balas komuniti yang lebih pantas. Selain itu, organisasi pembelajaran membolehkan PBT merancang dan melaksanakan inisiatif yang lebih sesuai dengan keperluan masyarakat (KPKT, 2021). PBT boleh memastikan program dan perkhidmatan yang disediakan benar-benar memberi manfaat kepada rakyat dengan memahami keperluan komuniti melalui proses pembelajaran yang berterusan. Ini meningkatkan kebahagiaan masyarakat dan keyakinan mereka terhadap PBT.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Walau bagaimanapun, memupuk hubungan yang erat dengan pelbagai pihak berkepentingan adalah cabaran yang memerlukan komitmen dan usaha berterusan daripada semua pihak. PBT perlu mewujudkan mekanisme komunikasi dan kolaborasi yang jelas dengan komuniti, serta memastikan maklum balas mereka diambil kira dalam perancangan dan pelaksanaan program. Kajian oleh Abdullah et al. (2022) menunjukkan bahawa komunikasi dan perkongsian maklumat yang tidak sistematik melemahkan penyertaan komuniti dalam inisiatif bandar rendah karbon di Shah Alam. Sebagai pelengkap, Nazuri et al. (2025) menegaskan bahawa kolaborasi pihak berkepentingan yang jelas dan konsisten sepanjang fasa projek mampu meningkatkan pemberdayaan komuniti.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Organisasi pembelajaran sangat penting untuk meningkatkan kecekapan, kreativiti dan keupayaan PBT dalam memenuhi keperluan masyarakat. Ia membantu membentuk budaya kerja positif, menyokong pembelajaran berterusan, menggalakkan inovasi, dan memperkukuh hubungan dengan pihak berkepentingan. Walaupun terdapat cabaran seperti kekangan sumber dan sistem komunikasi yang lemah, pelaksanaan organisasi pembelajaran secara menyeluruh dapat menjadikan PBT lebih cekap, responsif dan inklusif dalam memberi perkhidmatan kepada komuniti setempat.

2.10 Pelaksanaan Organisasi Pembelajaran

Pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam PBT merupakan aspek penting dalam meningkatkan kecekapan, keberkesanan, dan inovasi dalam perkhidmatan awam (Rashid, 2014; JPA, 2009; Idris, 2011) membolehkan PBT bertindak balas dengan lebih efektif terhadap tekanan dan keperluan tempatan melalui pembelajaran berterusan, pembelajaran berpasukan, dan inovasi awam (Rashid, 2014; Idris, 2011). Budaya inovatif dalam PBT dapat dibangunkan melalui gabungan beberapa faktor seperti individu kreatif, pembelajaran berterusan, dan rangkaian dengan organisasi lain (Rashid, 2014). Individu kreatif yang bertindak balas terhadap tekanan luar untuk perubahan dapat memacu inovasi dalam penyampaian perkhidmatan (Rashid, 2014). Selain itu, pembelajaran berterusan dan pembinaan kapasiti pekerja yang fleksibel juga penting untuk menjamin kelestarian inovasi dalam jangka panjang (Rashid, 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT), Unit Perancang Ekonomi Negeri (UPEN), dan PBT sendiri sedang berusaha untuk menggalakkan organisasi pembelajaran di PBT (KPKT, 2021a). Ini merupakan langkah penting untuk memastikan PBT menjadi lebih kreatif, berkesan dan bersesuaian dengan keperluan masyarakat setempat. KPKT memainkan peranan utama dalam menyediakan rangka kerja dan panduan bagi PBT dalam memupuk budaya pembelajaran berterusan. Kementerian ini menyediakan bimbingan dan sokongan teknikal untuk memastikan latihan dan pembangunan pekerja dilaksanakan dengan berkesan (KPKT, 2021a; kementerian kewangan Malaysia, 2020). Ini termasuk memastikan standard dan amalan yang seragam dalam penyampaian perkhidmatan PBT.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Antara inisiatif KPKT adalah menyediakan bimbingan dan sokongan teknikal kepada PBT, termasuk membantu mengenal pasti keperluan latihan pekerja, menyusun latihan yang bersesuaian, serta memastikan pelaksanaan latihan berjalan lancar (Kementerian Kewangan, 2016; Kementerian Kewangan, 2020). Melalui bimbingan KPKT, PBT dapat memastikan pekerja mereka sentiasa meningkatkan kemahiran dan pengetahuan untuk memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada masyarakat. KPKT juga memainkan peranan penting dalam memastikan amalan dan piawaian penyampaian PBT yang konsisten (kementerian Kewangan, 2016; Idris, 2011). Kementerian ini menetapkan piawaian yang mesti dipatuhi oleh semua PBT. Ini membolehkan rakyat menerima perkhidmatan yang berterusan dan berkualiti tinggi di seluruh negara. Kajian yang dijalankan pada tahun 2020 oleh Bahagian Kerajaan Tempatan, Kerajaan Negeri Perak mendapati bahawa bantuan KPKT adalah penting untuk membantu PBT mewujudkan perniagaan yang berkesan dan berdaya

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

saing (Kerajaan Negeri Perak, 2022). PBT boleh menawarkan perkhidmatan pengurusan dan kewangan yang lebih baik kepada rakyat dengan bantuan dan bimbingan teknikal KPKT. Selain itu, KPKT membantu mewujudkan hubungan antara kerajaan persekutuan, negeri, PBT dan sektor swasta (Kementerian Kewangan, 2020) bagi memastikan projek pembangunan negara memenuhi kepentingan kumpulan, kerjasama ini penting.

Di peringkat Negeri, UPEN dan pusat-pusat latihan lain memainkan peranan penting dalam menyediakan latihan khusus yang bersesuaian dengan keperluan PBT di negeri masing-masing (Kementerian Kewangan, 2020; Kementerian Kewangan, 2016). Mereka mengenal pasti keperluan latihan dan menyusun kursus yang relevan untuk meningkatkan kemahiran pekerja PBT. Ini membolehkan PBT menyediakan perkhidmatan yang lebih baik kepada komuniti. UPEN juga telah menyediakan latihan untuk meningkatkan kemahiran pekerja PBT dalam pengurusan projek dan perkhidmatan kaunter bergerak (Kementerian Kewangan, 2016). Ini membolehkan PBT meningkatkan tahap keselesaan dan kutipan hasil, serta memperluas liputan perkhidmatan kepada komuniti. Selain itu, kajian terdahulu menunjukkan bahawa PBT yang menerima sekurang-kurangnya empat bintang daripada lima berdasarkan Sistem Penarafan Bintang Pihak Berkuasa Tempatan (SPB-PBT) telah meningkatkan keupayaan mereka untuk menyediakan perkhidmatan berkualiti tinggi (Kementerian Kewangan, 2016). Ini termasuk mempercepatkan pendigitalan, merasionalisasikan organisasi awam, meningkatkan pengurusan bakat, meningkatkan pengurusan projek dan menggunakan PBT untuk menyediakan perkhidmatan yang baik. Ini menunjukkan bahawa UPEN dan pusat latihan lain memainkan peranan penting

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam meningkatkan kemahiran pekerja PBT dan membantu mereka memberikan perkhidmatan yang baik.

PBT juga berusaha untuk meningkatkan budaya organisasi pembelajaran di tempat kerja. Ini termasuk mengekalkan pelbagai latihan dan pembangunan, menyediakan akses kepada kursus dan sumber pembelajaran dalam talian, dan memastikan pekerja mempunyai kemahiran yang diperlukan(Ahmad, 2001; KPKT, 2021a). Bagi memastikan latihan dan pembangunan berkesan, PBT juga bekerjasama dengan pihak berkepentingan lain secara strategik. Pertama, PBT telah melaksanakan pelbagai inisiatif untuk meningkatkan organisasi pembelajaran dalam organisasi. Ini adalah usaha yang penting untuk meningkatkan keupayaan PBT untuk menjadi kreatif, cekap dan responsif kepada keperluan masyarakat setempat. Beberapa langkah yang diambil oleh PBT untuk meningkatkan organisasi pembelajaran di kalangan pekerja termasuk pembangunan pekerja, kerjasama strategik, libat urus komuniti dan pengukuhan organisasi. PBT memainkan peranan penting dalam memupuk budaya organisasi pembelajaran dalam kalangan pekerja melalui pelbagai inisiatif pembangunan pekerja. Salah satu inisiatif utama adalah mewujudkan latihan dan pembangunan berterusan untuk meningkatkan kemahiran pekerja. Ini termasuk menggalakkan pekerja kumpulan pelaksana untuk mengikuti program Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (TVET) bagi meningkatkan pembangunan kerjaya mereka (Kementerian Kewangan,2020).

PBT juga menyediakan akses kepada sumber pembelajaran dalam talian dan kursus-kursus yang berkaitan (Kementerian Kewangan, 2020). Ini membolehkan pekerja memperkaya pengetahuan dan kemahiran mereka secara fleksibel tanpa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

terikat dengan waktu dan tempat. Contohnya, Majlis Bandaraya Iskandar Puteri, Majlis Bandaraya Kota Kinabalu, Perbadanan Labuan, Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah, Perbadanan Putrajaya dan Majlis Bandaraya Shah Alam telah memperkenalkan perkhidmatan aplikasi mudah alih iKepoh yang menyediakan akses kepada sumber pembelajaran digital (Kementerian Kewangan, 2020). Selain itu, PBT memastikan pekerja mempunyai kemahiran yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik (Kementerian Kewangan, 2020). Ini termasuk menyediakan latihan khusus yang disesuaikan dengan keperluan masa hadapan dan semasa. Kajian lepas menunjukkan bahawa untuk meningkatkan prestasi PBT dalam bidang pembangunan fizikal dan ekonomi, pekerja perlu mempunyai kemahiran dan latihan tenaga manusia yang mencukupi (Radzi, 2014).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Antara latihan yang dijalankan oleh PBT seperti Kursus Aspirasi Keterampilan Diri Pegawai Tadbir dan Kursus Paradigma Sahsiah (PARAS), bertujuan meningkatkan sahsiah dan keterampilan diri pekerja (USTICT, 2024). Pekerja mendapat manfaat daripada kursus ini dalam meningkatkan keyakinan diri mereka, kemahiran komunikasi mereka, dan amalan kerja yang baik. Bagi pekerja yang memegang jawatan pengurusan dan penyeliaan, PBT menyediakan latihan seperti Kompetensi Kepimpinan & Penyeliaan yang Cemerlang (USTICT, 2024). Kursus ini membantu meningkatkan kemahiran kepimpinan, pengurusan pasukan, dan membuat keputusan yang berkesan. Selain itu, PBT menawarkan latihan teknikal dan profesional yang khusus bergantung kepada bidang tugas. Antaranya ialah Kursus Penilaian Maksud Sewaan dan Pajakan untuk pegawai penilaian (INSPEN, 2023) dan Kursus Pensijilan Pengurusan Projek Awam Bersepadu (3PAB) untuk pegawai yang menguruskan projek pembangunan (USTICT,2024). Kursus orientasi seperti Kursus

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Orientasi Pegawai-Pegawai Tadbir Negeri Johor dan Kursus Orientasi dan Membina Semangat Pembantu Operasi diadakan untuk membantu pekerja baru menyesuaikan diri dengan budaya kerja PBT (USTICT,2024). Diikuti dengan kursus bina semangat yang bertujuan untuk meningkatkan dorongan dan semangat kerja berpasukan (USTICT, 2024). Ini menunjukkan bahawa pembangunan pekerja PBT yang menyeluruh melalui latihan, sumber pembelajaran dan peningkatan kemahiran memainkan peranan penting dalam memupuk budaya organisasi pembelajaran. Ini akan meningkatkan produktiviti dan kecekapan pekerja, membolehkan PBT menyumbang kepada komuniti dengan produk yang lebih baik.

Kedua, PBT bekerjasama dengan pihak berkepentingan lain secara strategik yang bertujuan untuk memastikan latihan dan pembangunan menjadi lebih berkesan (Siew, 2020). Salah satu contoh kerjasama strategik yang dijalankan oleh PBT ialah bekerjasama dengan institusi pengajian tinggi (IPT) tempatan. PBT dan IPT bekerjasama untuk menyediakan latihan khusus untuk pekerja PBT. Bengkel kemahiran, kursus jangka pendek, dan program pembangunan kepimpinan adalah semua jenis kursus dalam kategori ini. Kerjasama ini membolehkan pekerja PBT mengikuti latihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam bidang yang berkaitan dengan pekerjaan mereka (Siew Hui & Jamal@Nordin, 2016).

PBT boleh bekerjasama dengan agensi kerajaan lain, seperti Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat (KPWKM) dan Kementerian Belia dan Sukan (KBS). PBT boleh menggunakan sumber dan latihan yang disediakan oleh agensi-agensi ini dengan bekerjasama. Contohnya, PBT boleh menghantar pekerja

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mereka ke latihan pembangunan kapasiti KPWKM atau latihan kepimpinan belia KBS (Parlimen, 2024). Selain itu, PBT boleh bekerjasama dengan NGO berkaitan pembangunan komuniti. PBT akan dapat memperoleh pengetahuan tentang kaedah dan teknik terkini untuk menangani isu komuniti melalui kerjasama ini. Selain itu, pekerja PBT boleh mengambil bahagian dalam latihan yang disediakan oleh pertubuhan bukan kerajaan (NGO) untuk meningkatkan kemahiran mereka dalam bidang seperti pembangunan sosial dan penglibatan komuniti (Siew Hui & Jamal@Nordin, 2016).

Terdapat beberapa latihan yang PBT laksanakan untuk menggalakkan kerjasama strategik dengan pihak berkepentingan (MAMPU, 2017). Ini termasuk pengajaran seperti Pengurusan Projek Strategik, Analisis Persekitaran dan Pengurusan Risiko dan Pembangunan Pelan Tindakan Strategik. Melalui latihan ini, pekerja PBT didedahkan dengan kemahiran yang diperlukan untuk merancang dan melaksanakan inisiatif strategik secara efektif. Selain itu, PBT mengadakan bengkel perancangan strategik dengan pihak berkepentingan seperti agensi swasta, kerajaan dan masyarakat (MAMPU, 2017; MBPG, 2021). Bengkel ini bertujuan mengenal pasti isu dan cabaran bersama, membincangkan hala tuju strategik dan merangka pelan tindakan kolektif. Pendekatan ini membolehkan PBT membina pemahaman bersama dan komitmen dalam melaksanakan agenda pembangunan strategik. Secara berkala, PBT mengadakan sesi libat urus secara berkala untuk bertemu dengan komuniti setempat untuk mendapatkan maklum balas dan cadangan (MBPG, 2021). Kerjasama strategik boleh dilaksanakan kerana ini memahami keperluan dan kehendak masyarakat; berkongsi perancangan dan inisiatif strategik; dan mendapatkan sokongan dan penglibatan komuniti. Metodologi ini membantu PBT dalam usaha mereka untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menjadi lebih berfokus pada pelanggan dan responsif dalam perancangan strategik. Kerjasama strategik yang dijalankan oleh PBT dengan pelbagai pihak berkepentingan membolehkan pekerja PBT mengakses kepada latihan dan pembangunan yang lebih pelbagai dan berkesan. Ini seterusnya memupuk budaya organisasi pembelajaran dalam kalangan pekerja PBT dan meningkatkan keupayaan PBT dalam menyediakan perkhidmatan yang lebih baik kepada komuniti setempat.

Ketiga, melalui kekuatan organisasi dengan berusaha mewujudkan organisasi yang kukuh dari segi kewangan, ini membolehkan PBT merancakkan ekonomi setempat dan menyediakan perkhidmatan yang lebih baik kepada komuniti (Siew Hui & Jamal@Nordin, 2016). Mewujudkan organisasi yang kukuh dari segi kewangan merupakan aspek yang penting (KPKT,2021b) kerana kekuatan kewangan membolehkan PBT melaksanakan pelbagai program dan inisiatif yang diperlukan untuk membangunkan modal insan dan meningkatkan kecekapan organisasi. PBT boleh melabur dalam latihan dan pembangunan berterusan untuk meningkatkan kemahiran pekerja apabila mereka mempunyai keadaan kewangan yang stabil (KPKT,2021b). Ini termasuk menyediakan akses kepada sumber pembelajaran dalam talian, kursus, dan memastikan pekerja mempunyai kemahiran yang diperlukan untuk menjalankan tanggungjawab mereka dengan baik (KPKT,2021b). Pekerja yang mempunyai kemahiran yang tinggi lebih bersedia untuk mengambil inisiatif dan berubah, ini menyumbang kepada budaya pembelajaran berterusan dalam organisasi.

Selain itu, kekuatan kewangan juga membolehkan PBT merancakkan ekonomi setempat melalui pelbagai inisiatif pembangunan (KPKT,2021b). Ini secara tidak langsung akan meningkatkan kualiti perkhidmatan yang disediakan kepada komuniti.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian oleh Ahmad (2014) menunjukkan bahawa pemberian insentif kepada pekerja kumpulan sokongan dapat meningkatkan motivasi dan prestasi mereka. Apabila komuniti berpuas hati dengan perkhidmatan yang diterima, ia akan menyumbang kepada imej positif PBT dan memupuk hubungan yang baik antara PBT dengan pihak berkepentingan. PBT yang kukuh dari segi kewangan juga dapat menjalin kerjasama strategik yang lebih efektif dengan pihak luar seperti sektor swasta dan NGO (KPKT, 2021a). Kerjasama ini penting untuk memastikan latihan dan pembangunan pekerja serta inisiatif pembangunan komuniti berjalan dengan lancar dan mencapai impak yang diharapkan.

Antara latihan yag dianjurkan untuk memupuk kekuatan organisasi dalam kalangan pekerja ialah dengan mengadakan program pengurusan kewangan dan belanjawan (KPKT,2024). Latihan ini memberi pendedahan kepada pekerja tentang prinsip-prinsip pengurusan kewangan yang baik, peserta akan belajar cara merancang, mengurus dan mengawal perbelanjaan dengan lebih cekap. Ini membolehkan PBT menguruskan kewangan dengan lebih berhemah dan mengelakkan pembaziran (KPKT,2024). Kursus Perolehan dan tender yang dilaksanakan oleh PBT menekankan kepentingan untuk menjalankan proses perolehan yang telus dan beretika. Peserta akan didedahkan dengan prosedur tender yang betul dan cara menilai tawaran dengan adil. Ini membantu PBT mendapatkan barangan dan perkhidmatan dengan harga yang kompetitif (KPKT,2024). Bengkel Penjanaan Hasil untuk membantu PBT menghasilkan wang tambahan selain daripada cukai dan denda. Peserta akan mendapat pengetahuan tentang cara mencari peluang baharu untuk menghasilkan hasil. Ini membolehkan PBT mengembangkan sumber kewangan mereka dan mengurangkan keperluan mereka untuk bantuan kerajaan. Kestabilan kewangan PBT

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

merupakan asas yang penting untuk memupuk budaya organisasi pembelajaran yang akan membawa manfaat jangka panjang kepada organisasi dan komuniti setempat. Melalui latihan, PBT berusaha membangunkan pekerja yang mahir dan berdedikasi dalam pengurusan kewangan. Ini akan memperkukuhkan kedudukan kewangan PBT dan membolehkan mereka menyediakan perkhidmatan yang lebih baik kepada rakyat. Melalui sumber kewangan yang kukuh, PBT dapat memainkan peranan yang lebih efektif dalam membangunkan ekonomi dan komuniti setempat.

Keempat, pelaksanaan organisasi pembelajaran dalam PBT dengan mempergiat libat urus bersama komuniti setempat dan NGO dalam usaha memupuk budaya organisasi pembelajaran Ini bertujuan untuk menyediakan semak dan imbang dalam pentadbiran PBT serta membolehkan penyertaan komuniti yang lebih baik dalam proses membuat keputusan (Siew Hui & Jamal@Nordin, 2016). Melalui penglibatan komuniti dan NGO secara lebih aktif, PBT dapat memastikan terdapat mekanisme semak dan imbang yang berkesan dalam pentadbiran dan pengurusan PBT. Ini akan membantu mengelakkan penyalahgunaan kuasa dan memastikan keputusan yang dibuat sentiasa mengambil kira kepentingan komuniti setempat (Siew Hui & Jamal@Nordin, 2016).

Selain itu, libat urus yang lebih rapat dengan komuniti akan membolehkan mereka menyuarakan pandangan dan maklum balas secara terus kepada PBT. Ini akan memperkaya proses membuat keputusan dengan memasukkan perspektif dan keperluan komuniti yang pelbagai (Siew Hui & Jamal@Nordin, 2016), Contohnya, PBT boleh menubuhkan jawatankuasa bersama komuniti untuk merancang dan melaksanakan projek pembangunan di kawasan masing-masing. Kajian terdahulu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menunjukkan bahawa libat urus komuniti yang berkesan boleh meningkatkan ketelusan, kebertanggungjawaban dan legitimasi PBT di mata rakyat (Othman, 2021). Selain itu, dengan sokongan dan kerjasama yang lebih baik daripada komuniti, ini akan memudahkan pelaksanaan dasar dan projek PBT (KKKL, 2022).

PBT menggalakkan penglibatan NGO dan komuniti setempat melalui latihan dan libat urus. Usaha ini termasuk latihan berterusan untuk meningkatkan kemahiran agar mereka dapat melaksanakan libat urus dengan baik, serta menyediakan akses kepada pembelajaran dalam talian dan kursus yang diperlukan (Kementerian Kewangan, 2020). PBT juga bekerjasama secara strategik dengan NGO dan pertubuhan masyarakat sivil di peringkat komuniti untuk memastikan kelancaran latihan tersebut (Kementerian Kewangan, 2020; Parlimen, 2024). Latihan bersemuka dilaksanakan untuk membolehkan interaksi berkala antara PBT, komuniti, dan NGO, di mana semua pihak dapat menyuarakan pendapat dan mencari penyelesaian bersama (Parlimen, 2024). Selain itu, PBT menjalankan projek bersama komuniti dan NGO untuk memupuk kerjasama dan memberi peluang kepada masyarakat terlibat dalam pembangunan setempat (Parlimen, 2024). PBT juga memanfaatkan platform media sosial untuk menyebarkan maklumat secara luas dan memudahkan maklum balas daripada orang ramai (Parlimen, 2024).

Secara keseluruhan, latihan yang melibatkan PBT dapat meningkatkan kerjasama dengan pertubuhan bukan kerajaan dan komuniti. Ini adalah satu langkah penting ke arah pembangunan budaya organisasi pembelajaran. Latihan ini boleh membantu PBT menjadi lebih kreatif, responsif dan berorientasikan komuniti dalam melaksanakan tanggungjawab mereka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.11 Keberkesanan Latihan

Latihan ialah proses di mana pekerja memperoleh pengetahuan, kemahiran dan kebolehan baru untuk meningkatkan prestasi kerja mereka (Empuls, 2023). Ia lebih menumpukan pada pengetahuan yang diperoleh dalam jangka masa singkat (Nurhafizah, 2012). Apabila pekerja mengambil bahagian dalam latihan, mereka mempunyai peluang untuk memperoleh kemahiran baharu, mempertingkatkan kemahiran mereka yang sedia ada, menunjukkan prestasi yang lebih baik, meningkatkan produktiviti mereka dan menjadi pemimpin yang lebih baik (Leadway, 2018). Pembangunan pula adalah mengenai memberi manusia kemahiran yang akan membolehkan mereka membangun atau mengembangkan potensi mereka (Nurhafizah, 2012). Ia lebih bersifat jangka panjang dan melibatkan aktiviti mental selain kemahiran (Nurhafizah, 2012).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Latihan merupakan salah satu cara untuk menghasilkan pekerja yang berpengetahuan dan berkemahiran, namun terdapat organisasi tempatan gagal menyediakan latihan yang sesuai. Menurut Ibrahim Mamat (2006), latihan dalam organisasi bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja. Halim (2015) menekankan bahawa latihan merupakan insentif penting bagi pekerja, tetapi kegagalan dalam penyediaan latihan yang relevan sering disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, perancangan latihan yang tidak sejalan dengan matlamat dan visi organisasi boleh menyebabkan jurang antara keperluan latihan dan keperluan organisasi (Yusoff, 2002). Kedua, ketiadaan analisis keperluan latihan mengakibatkan program yang tidak relevan dengan kemahiran yang diperlukan pekerja (Manan & Ahmad, 2017). Selain itu, kurangnya penilaian terhadap keberkesanan latihan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menyukarkan organisasi untuk menilai pencapaian matlamat latihan (Lewin, 1946). Terdapat juga isu di mana masalah lain seperti salah laku pekerja dianggap dapat diselesaikan hanya dengan latihan, tanpa menangani punca utama masalah tersebut (Yusof & Rodzalan, 2017). Akibatnya, kegagalan dalam menyediakan latihan yang sesuai merugikan kedua-dua pihak; pekerja tidak dapat meningkatkan kemahiran dan produktiviti mereka, sementara organisasi tidak mencapai matlamat pelaburan dalam latihan (Halim, 2015).

Terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan. Pertama, reka bentuk latihan yang menyeluruh, ini memerlukan analisis keperluan, penetapan objektif yang jelas, pemilihan kaedah yang sesuai, dan penilaian keberkesanan perlu diambil kira (Noe, 2017). Perancangan yang teliti dalam latihan adalah perlu untuk memenuhi keperluan peserta dan organisasi. Selain itu, kepakaran jurulatih juga memainkan peranan penting; jurulatih yang berkemahiran tinggi dapat menyampaikan kandungan dengan lebih berkesan dan memotivasi peserta (Goldstein dan Ford, 2002). Oleh itu, pemilihan jurulatih yang berkelayakan adalah kritikal untuk memastikan kualiti latihan. Selain itu, kejayaan latihan dipengaruhi oleh keupayaan pengurus pelaksana dalam mengendalikan sumber dengan berkesan. Pengurus bertanggungjawab untuk mengurus bajet, menyediakan kemudahan latihan, dan memastikan pelaksanaan program berjalan lancar (Blanchard dan Thacker, 2013). Pengurusan sumber yang baik memudahkan pelaksanaan latihan secara teratur dan berkesan. Oleh itu, mereka yang terlibat dalam reka bentuk dan pengurusan latihan perlu memiliki kemahiran dalam bidang latihan dan pembangunan sumber manusia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ibrahim Mamat (2006) menegaskan bahawa latihan seharusnya memberi manfaat kepada organisasi dan pekerja. Namun, banyak organisasi lebih mengutamakan latihan yang memberikan kesan langsung kepada mereka, seperti peningkatan produktiviti, berbanding latihan yang bertujuan untuk mengubah sikap dan moral pekerja (Bahari, Mahamali & Arjuna, 2017). Kajian menunjukkan bahawa fokus utama organisasi adalah pada keberkesanan latihan yang dapat meningkatkan jualan dan pengeluaran (Noor & Mahbob, 2023; Isa et al., 2013). Faedah latihan yang tidak ketara, seperti pembentukan moral dan perubahan sikap, sering diabaikan kerana sukar diukur dan tidak memberikan kesan segera (Bahari et al., 2017; Halim, 2015). Mengabaikan aspek moral dan pembangunan sikap boleh menjejaskan komitmen dan produktiviti pekerja, seterusnya merugikan prestasi organisasi (Bahari et al., 2017). Oleh itu, penting bagi organisasi untuk memberi tumpuan seimbang antara latihan kemahiran dan pembangunan peribadi pekerja.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Keberkesanan latihan merupakan isu penting dalam pembangunan sumber manusia, dengan pelbagai definisi dan perspektif. Kirkpatrick, melalui Model Kirkpatrick, mengukur keberkesanan latihan dalam empat peringkat iaitu reaksi (tindak balas peserta), pembelajaran (peningkatan pengetahuan dan kemahiran), tingkah laku (perubahan tingkah laku di tempat kerja), dan hasil (impak terhadap organisasi) (Muis et. al., 2021; Kadir & Ismail, 1997; Shafilla, 2012). Baldwin & Ford (1988) mengukur keberkesanan latihan melalui keupayaan pekerja untuk menggunakan pengetahuan yang diperoleh, manakala Tai (2006) menilai sejauh mana objektif latihan itu tercapai. Brimstone dan Hester (2015) menegaskan bahawa keperluan pihak berkepentingan harus dipertimbangkan dalam definisi keberkesanan. Markgraf (2016) pula menyarankan syarikat melakukan penilaian untuk memastikan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pekerja memperoleh kemahiran yang diperlukan. Secara keseluruhan, keberkesanan latihan diukur melalui pencapaian matlamat, peningkatan pengetahuan dan kemahiran, perubahan tingkah laku, kesan terhadap organisasi, serta kepuasan pihak berkepentingan.

Penilaian keberkesanan latihan adalah proses yang kompleks dan penuh cabaran. Salah satu isu utama adalah kesukaran mengukur pemindahan latihan ke tempat kerja (Shafilla, 2012). Walaupun peserta mungkin menunjukkan peningkatan pengetahuan dan kemahiran semasa latihan, pemindahan tersebut tidak selalu berlaku sepenuhnya dalam persekitaran kerja. Faktor seperti persekitaran kerja, sokongan penyelia, dan peluang untuk mengaplikasikan pembelajaran baru memainkan peranan penting dalam pemindahan tersebut. Selain itu, kurangnya sokongan daripada pihak pengurusan atasan juga menjadi halangan dalam penilaian keberkesanan latihan (Shafilla, 2012). Tanpa komitmen dan penglibatan pengurusan, usaha untuk menilai dan meningkatkan keberkesanan latihan mungkin tidak berkesan. Oleh itu, pengurusan atasan perlu menyedari kepentingan latihan dan memberikan sokongan penuh terhadap proses penilaian serta tindakan susulan yang diperlukan. Akhirnya, kos dan sumber yang diperlukan untuk menjalankan penilaian juga merupakan cabaran yang perlu dihadapi (Shafilla, 2012).

Penilaian keberkesanan latihan adalah penting untuk memastikan pelaburan dalam latihan memberikan pulangan yang maksimum. Namun, organisasi sering menghadapi cabaran dalam melaksanakan penilaian yang menyeluruh, terutama untuk latihan yang besar dan kompleks. Beberapa langkah penting perlu diambil untuk menangani cabaran ini: mencipta persekitaran kerja yang menyokong pemindahan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

latihan; mendapatkan sokongan pengurusan atasan; dan memperuntukkan sumber yang mencukupi, termasuk kewangan, tenaga kerja, dan kepakaran. Definisi keberkesanan menurut Fraser (1994) adalah ukuran keseimbangan antara tindakan yang diambil untuk mencapai matlamat dan matlamat yang ditetapkan. Ini menunjukkan keberkesanan mencerminkan daya maju berdasarkan jumlah matlamat yang dicapai melalui tindakan yang betul. Kajian Kennedy et al. (2014) mendapati pencapaian matlamat organisasi bergantung pada pemahaman keperluan latihan pekerja dan penyusunan program latihan yang dapat memaksimalkan potensi setiap pekerja. Zumrah (2015) mengkaji peranan pemindahan latihan sebagai pengantara dalam hubungan antara latihan dan kualiti perkhidmatan di sektor awam Malaysia. Hasil kajian menunjukkan pengurusan sektor awam perlu memastikan pekerja menerapkan pengetahuan dan kemahiran baru di tempat kerja selepas latihan untuk memaksimalkan pelaburan latihan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Keberkesanan latihan adalah penting untuk meningkatkan proses latihan demi mencapai matlamat dan objektif (Homklin et al., 2013). Ia melibatkan dua aspek utama iaitu latihan itu sendiri dan impaknya kepada pelatih (Borat et al., 2014). Pencapaian matlamat yang ditetapkan dianggap sebagai keberkesanan (Devi dan Shaik, 2012). Latihan yang berkesan dapat meningkatkan pengetahuan peserta, yang kemudiannya diaplikasikan di tempat kerja (Bates dan Coyne, 2005). Keberkesanan latihan boleh ditakrifkan melalui dua elemen. Pertama, pengukuran keberkesanan proses latihan dari segi penyampaian kepada pelatih, dan kedua, pengukuran peningkatan prestasi individu hasil daripada latihan (Al Yahya & Mat, 2013). Keberkesanan latihan juga merupakan aspek penting dalam Pembangunan Sumber Manusia di sektor awam Malaysia. Penilaian keberkesanan latihan diperlukan untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

meningkatkan produktiviti dan memenuhi keperluan tenaga kerja yang berkembang. Dengan usaha organisasi untuk meningkatkan prestasi, penilaian program latihan menjadi kritikal. Melabur dalam latihan di sektor awam dapat mengekalkan dan meningkatkan kualiti kerja, produktiviti, serta hubungan pekerja (Lamsah, 2021).

Mengukur keberkesanan latihan adalah penting untuk memastikan program mencapai matlamat dan memberikan manfaat yang diharapkan. Selain meningkatkan pengetahuan dan kemahiran, penilaian keberkesanan juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan penglibatan dan pengekalan pekerja (Verma, 2017). Keberkesanan latihan dipengaruhi oleh dua faktor utama iaitu latihan itu sendiri dan penilaian latihan (Borate et al., 2014). Penilaian latihan merupakan cara terbaik untuk menilai keberkesanan latihan (Rafiq, 2015), dan maklumat yang diperoleh membolehkan organisasi menilai kejayaan program latihan (Farjad, 2012). Oleh itu, organisasi perlu mengenal pasti kriteria penilaian untuk menilai keberkesanan latihan (Arthur et al., 2003a; Noe, 201). Proses ini melibatkan pertimbangan model empat tahap Kirkpatrick: reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil.

Walaupun terdapat pelbagai model untuk menilai keberkesanan latihan (Abdul Aziz, 2013; Alvarez et al., 2004), namun model empat peringkat Kirkpatrick adalah yang paling terkenal dan diiktiraf (Xue, 2015). Noe (1986) menyatakan bahawa keberkesanan latihan biasanya diukur melalui pelbagai kriteria dalam model ini. Oleh itu, ia boleh dinilai melalui maklum balas peserta, pemerolehan pengetahuan dan kemahiran, penerapan kemahiran yang dipelajari, serta kesan latihan terhadap organisasi (Kirkpatrick, 1967; Tracey et al., 2001; Vasudevan, 2014). Keberkesanan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

latihan memberikan gambaran menyeluruh tentang aspek yang dapat dan tidak dapat ditangani oleh latihan (Manyika, 2014).

Terdapat beberapa faktor utama yang mengganggu latihan organisasi awam di Malaysia. Pertama, analisis keperluan latihan yang tidak mencukupi menyebabkan program latihan tidak relevan dan tidak berkesan untuk organisasi dan pekerjanya (Halim, 2015; Yahaya, 1999). Kedua, keberkesanan latihan terjejas oleh kaedah yang tidak sesuai, yang lebih menekankan teori berbanding aplikasi praktikal, sehingga peserta tidak dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran di tempat kerja (Halim, 2015; Yahaya, 1999). Ketiga, kurangnya sokongan daripada pengurusan atasan menjadikan latihan dan pembangunan tidak dianggap penting, yang mempengaruhi komitmen dan sumber yang diperuntukkan untuk aktiviti latihan (Halim, 2015). Unsur keberkesanan latihan terletak pada empat peringkat utama iaitu mengenal pasti keperluan latihan, menentukan jenis latihan yang sesuai, memilih tenaga pengajar yang berkelayakan, serta mengikuti dan menilai latihan untuk memastikan keberkesanannya (Armstrong, 2014). Latihan yang efektif harus merangkumi semua proses ini, termasuk menetapkan tujuan dan objektif yang jelas, menyampaikan kandungan yang relevan dengan konteks kerja, serta menggunakan kaedah dan jurulatih yang sesuai (Armstrong, 2014). Merancang latihan yang berkesan memerlukan pertimbangan terhadap pelbagai peringkat proses latihan (Luong, 2015).

Proses latihan melibatkan semua aktiviti dan tugas yang dilakukan oleh organisasi untuk melaksanakan latihan, termasuk pengambilan pekerja dari pelbagai sumber (Armstrong, 2014). Torrington dan Hall (1991) mencadangkan bahawa proses

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

ini harus bermula dengan penentuan keperluan latihan dan diakhiri dengan penilaian. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006), beberapa faktor penting untuk keberkesanan latihan termasuk mengenal pasti matlamat, memilih isu yang akan dibincangkan, memilih peserta, merancang jadual, menentukan teknik latihan, mengupah pengajar berkemahiran, serta mengurus dan menilai latihan. Kajian Noor dan Mahbob (2023) meneliti kesan pengurusan maklumat terhadap keberkesanan latihan di Jabatan Penyiaran Malaysia menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tinjauan kepada 102 pekerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa kitaran komunikasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi keberkesanan program latihan berbanding dengan faktor persekitaran maklumat dan ketidakjelasan maklumat.

Kajian Thangaraj (1999) menilai keberkesanan latihan "Penyelia Efektif" oleh organisasi pembekal latihan swasta, menggunakan teknik tinjauan dengan 151 pekerja Jabatan Penyiaran Malaysia. Hasil menunjukkan bahawa kitaran komunikasi penting untuk keberkesanan latihan, lebih berbanding dengan persekitaran maklumat. Penyampaian latihan memberi kesan positif kepada pelatih, yang juga menunjukkan reaksi baik terhadap kursus tersebut. Kajian Tan Sai Tian (1998) di Universiti Utara Malaysia menggunakan Model Penilaian Kirkpatrick untuk menilai keberkesanan latihan staf sokongan. Dari 136 soal selidik yang diedarkan, 106 responden memberikan maklum balas. Dapatan menunjukkan bahawa latihan meningkatkan kepuasan pekerja dan mengubah tingkah laku mereka.

Ramachandran (2010) menganalisis keberkesanan latihan di sektor awam, mendapati persepsi pekerja berbeza berdasarkan ciri demografi. Pendidikan dan pengalaman adalah faktor penting dalam menentukan kejayaan program latihan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Nagar (2009) mengkaji latihan di bank komersial, mendapati bahawa faktor seperti pengajar dan kemudahan infrastruktur mempengaruhi keberkesanan. Al-Ajlouni et al. (2010) menekankan pentingnya membandingkan output latihan dengan program lain untuk mengenal pasti kelemahan. Petkova (2011) dalam kajiannya mengenai "Mengoptimumkan Keberkesanan Latihan" menekankan perlunya penyelidikan tentang kesesuaian peraturan untuk meningkatkan hasil latihan, dengan penemuan menunjukkan hasil positif apabila latihan sepadan dengan motivasi pelajar.

Surbaini (2018) mengkaji hubungan antara keberkesanan latihan dan prestasi pekerja di anak syarikat kerajaan (GLC) dengan melibatkan 176 responden melalui tinjauan soal selidik kuantitatif. Kajian mendapati terdapat hubungan positif antara kedua-duanya, di mana keberkesanan latihan adalah penting untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi pekerja, serta pulangan pelaburan. Latihan juga berperanan dalam pembangunan sosial, intelektual, dan mental pekerja (Bharth & Kavitha, 2017). Namun, penyediaan latihan sahaja tidak mencukupi; penilaian keberkesanan latihan adalah penting untuk memastikan pencapaian matlamat pembelajaran (Jay, 2021). Organisasi perlu mengukur keberkesanan latihan untuk meningkatkan prestasi dan kepuasan pekerja, serta ROI (Jay, 2021; Verma, 2023). Keberkesanan latihan memerlukan perancangan dan penilaian yang teliti untuk mencapai hasil yang diinginkan (Ahuja, 2022). Hong-bin (2019) pula menjalankan kajian kualitatif dengan 16 pegawai pelbagai gred untuk memahami peranan latihan dalam kerajaan Malaysia. Hasil kajian menunjukkan bahawa walaupun latihan penting dalam perkhidmatan awam, ia tidak berkesan disebabkan oleh beberapa faktor seperti struktur latihan, kehadiran yang rendah, kualiti jurulatih, serta kekurangan bimbingan. Kajian ini menekankan bahawa *mentoring dan coaching* di tempat kerja adalah sangat penting.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Keberkesanan latihan merujuk kepada sejauh mana latihan memberikan manfaat dan mencapai matlamat yang ditetapkan, termasuk peningkatan kemahiran dan prestasi kerja (Othman, 2021). Kadir dan Ismail (1997) mendefinisikan keberkesanan latihan sebagai kemampuan latihan untuk meningkatkan prestasi pekerja. Krager, Ford, dan Salas (1993) menambah bahawa keberkesanan latihan diukur berdasarkan hasil yang dijangkakan. Penilaian keberkesanan latihan adalah penting untuk memenuhi keperluan organisasi dan memahami bagaimana interaksi antara pengurusan dan pekerja dapat berubah. Kajian oleh Manna & Biswas (2018) menekankan bahawa keberkesanan latihan melibatkan peningkatan kemahiran, pengetahuan, dan tingkah laku pekerja. Persepsi terhadap keberkesanan ini dipengaruhi oleh pelbagai faktor, termasuk keadaan peribadi dan tahap latihan. Keberkesanan latihan juga dapat diukur melalui dua cara: cara penyampaian latihan dan peningkatan prestasi individu selepas latihan (Al Yahya & Mat, 2013). Sharma dan Sharma (2016) mencadangkan penilaian keberkesanan dengan melihat pemindahan kemahiran ke tempat kerja. Tziner et al. (2007) mengkaji ciri-ciri pekerja yang mempengaruhi keberkesanan, manakala Bhatti dan Kaur (2010) mengenal pasti faktor seperti reka bentuk pemindahan, kesahan kandungan, dan motivasi sebagai elemen penting dalam keberkesanan latihan.

Dua komponen utama untuk mengukur keberkesanan adalah penilaian latihan dan latihan itu sendiri (Borate et al., 2014). Penilaian latihan adalah kaedah terbaik untuk menentukan keberkesanan latihan (Rafiq, 2015) dan membolehkan organisasi mengumpul maklumat untuk memastikan keberkesanan tersebut (Farjad, 2012). Dalam menilai keberkesanan, organisasi perlu menetapkan hasil atau kriteria penilaian terlebih dahulu (Noe, 2017), ini dapat dilakukan dengan merujuk kepada

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

model Kirkpatrick yang meliputi empat tahap iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil. Abdul Aziz (2013) menyatakan bahawa walaupun terdapat model lain, Model Penilaian Kirkpatrick adalah yang paling diterima dan dikenali dalam mengukur keberkesanan latihan (Abdul Aziz, 2013; Alvarez et al., 2004). Noe (1986) menambah bahawa keberkesanan latihan biasanya diukur melalui kombinasi kriteria dalam hasil latihan Model Penilaian Kirkpatrick. Oleh itu, keberkesanan latihan dapat dilihat melalui maklum balas peserta, pemerolehan dan penerapan pengetahuan serta kemahiran, serta kesan latihan terhadap organisasi (Kirkpatrick, 1967; Tracey et al., 2001; Vasuden, 2014).

Secara ringkasnya, keberkesanan latihan adalah aspek penting dalam Pembangunan Sumber Manusia di sektor awam, termasuk PBT di Malaysia. Penguatkuasaan PBT perlu diberi perhatian dalam latihan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan mereka. Afeera (2019) menyatakan bahawa penguatkuasa PBT dapat melaksanakan tanggungjawab dengan lebih baik melalui latihan yang sesuai, ini membolehkan mereka memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada masyarakat.

2.12 Model Keberkesanan Latihan

Dalam dunia perniagaan yang semakin kompetitif, organisasi perlu memastikan bahawa pelaburan dalam latihan dan pembangunan sumber manusia memberikan hasil yang optimum. Keberkesanan latihan bukan sahaja mempengaruhi prestasi individu tetapi juga mempengaruhi produktiviti keseluruhan organisasi. Oleh itu,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pelbagai model telah dibangunkan untuk menilai dan memahami keberkesanan program latihan. Model-model ini membantu organisasi dalam merancang, melaksanakan, dan menilai program latihan dengan lebih berkesan.

Salah satu model yang paling terkenal adalah Model Kirkpatrick, yang mengukur keberkesanan latihan melalui empat peringkat iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil. Walau bagaimanapun, terdapat juga model lain seperti Model Jack Phillips, yang menambah dimensi ROI (Return on Investment) kepada penilaian latihan, dan Pendekatan Brinkerhoff, yang menekankan hasil jangka panjang. Model-model ini memberikan pelbagai perspektif yang membolehkan organisasi untuk menilai keberkesanan latihan dengan lebih holistik dan berfokus kepada pencapaian objektif yang lebih besar. Sekiranya, model-model ini difahami dan diaplikasikan, organisasi dapat meningkatkan keberkesanan latihan pekerja mereka, memastikan bahawa setiap program yang dilaksanakan tidak hanya memenuhi keperluan semasa tetapi juga menyokong matlamat strategik jangka panjang.

2.12.1 Model Kirkpatrik

Selama lebih daripada 50 tahun, model yang dibangunkan oleh Kirkpatrik (1959) telah digunakan untuk menilai keberkesanan latihan. Model Kirkpatrik menetapkan kriteria penilaian utama untuk mengukur keberkesanan latihan untuk mengenal pasti kelemahan latihan dan memperbaikinya pada masa hadapan (Saks & Burke, 2012). Merujuk kepada rajah 2.1, Milne (2007) turut bersetuju bahawa model Kirkpatrick merupakan asas yang paling kukuh untuk menilai tahap keberkesanan latihan.

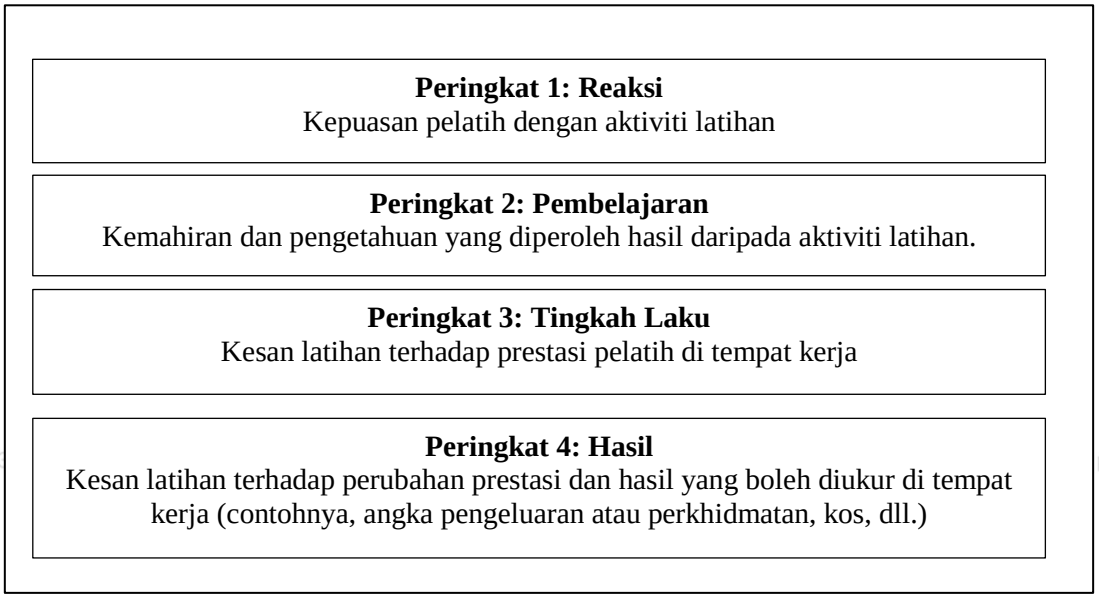
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menurut Bates (2004), model ini digunakan secara meluas oleh pakar latihan untuk menilai latihan. Model ini dianggap sebagai model yang terkenal kerana berusaha menilai keberkesanan latihan (Khalid et al., 2012; Saks & Burke, 2012).

Rajah 2.2

Kirkpatrick's Four levels Training Evaluation Model



Terdapat beberapa kajian menyokong penggunaan Model Kirkpatrick dalam menilai keberkesanan latihan. Tambi et al. (2018) menggunakan model ini untuk menilai program SHIELDS sebagai pencegahan masalah dadah di kalangan pelajar, yang melibatkan empat tahap penilaian: reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan keberkesanan. Yusoff et al. (2021) menyatakan Model Kirkpatrick adalah salah satu daripada empat model utama dalam penilaian program pendidikan, bersama Model Tyler, Model CIPP, dan Model Logik. Liebermann dan Hoffman (2008) mengakui kelebihan model ini kerana ia memperhatikan setiap langkah dalam proses penilaian. Menurut Yaaqoot et al. (2021), Model Kirkpatrick diakui sebagai model paling

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

meluas digunakan untuk menilai keberkesanan latihan di sektor awam dan swasta di seluruh dunia. Kajian oleh Alsalamah dan Callinan (2021) meneliti "penyesuaian kriteria latihan model empat peringkat Kirkpatrick untuk menilai latihan guru besar," menggunakan kriteria tersebut untuk menilai latihan berdasarkan pandangan penyelia dan pendapat guru besar itu sendiri. Sementara itu, kajian Shannon (2020) mengenai "*Case Study of the Application of the Kirkpatrick Model to the Joint Special Operations University's Educational Program*" menunjukkan bahawa model Kirkpatrick dapat memberikan maklumat relevan yang membantu menilai keberkesanan latihan dalam mencapai misi. Model Kirkpatrick, yang penting untuk penilaian latihan, terdiri daripada empat peringkat: reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Peringkat pertama, menilai reaksi peserta mengenai minat dan motivasi mereka terhadap latihan, biasanya melalui soal selidik. Menurut Alliger dan Janak (1989), empat tahap tersebut meliputi reaksi untuk mengukur perasaan peserta, pembelajaran untuk menilai pengetahuan yang diperoleh, kelakuan untuk melihat pemindahan pengetahuan ke tempat kerja, dan hasil untuk mengukur kesan latihan terhadap organisasi. Kirkpatrick (2006) menyatakan bahawa instrumen pengukuran memerlukan peserta memberikan maklum balas mengenai kandungan latihan, bahan, jurulatih, kemudahan, dan kaedah penyampaian. Penilaian adalah penting kerana reaksi positif dapat menarik lebih ramai pekerja untuk menyertai latihan, manakala reaksi negatif boleh mengurangkan minat mereka. Tindak balas pekerja adalah kritikal bagi organisasi untuk memastikan penambahbaikan latihan dan memperoleh reaksi yang lebih positif pada masa hadapan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pada peringkat kedua, Pembelajaran peserta dapat dinilai dari kemahiran dan pengetahuan yang diperoleh melalui latihan. Kirkpatrick (2006) menekankan kepentingan mengukur pembelajaran, kerana tanpa pengukuran, perubahan tingkah laku pekerja tidak mungkin berlaku. Beliau mendefinisikan pembelajaran sebagai perubahan sikap, peningkatan pengetahuan, dan kemahiran yang dihasilkan dari penyertaan dalam latihan yang terancang. McDonnell (1997) mengadakan latihan tiga hari untuk mengajar pekerja cara menangani tingkah laku sukar, melibatkan 21 pekerja penjagaan. Penilaian dilakukan berdasarkan tahap kedua model Kirkpatrick, yang berkaitan dengan pengetahuan dan kemahiran. Hasilnya menunjukkan peningkatan dalam keyakinan diri peserta.

Peringkat ketiga, penilaian keupayaan peserta untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran baharu dalam tugasan harian adalah penting. Menurut Reio et al. (2017), tahap ini menunjukkan isu pemindahan pembelajaran dalam latihan. Jika peserta tidak mengamalkan apa yang dipelajari semasa latihan di tempat kerja, latihan tersebut tidak akan memberi kesan kepada pencapaian organisasi (Reio et al., 2017). Peringkat keempat melibatkan penilaian keberkesanan latihan secara keseluruhan, termasuk kesan moral dan kewangan kepada peserta (Smith et al., 2009).

Organisasi dapat memanfaatkan model penilaian Kirkpatrick untuk menilai prestasi latihan, memperbaiki latihan yang tidak berkesan, memastikan penggunaan peruntukan kewangan untuk latihan secara bijak, dan meningkatkan impak organisasi (Reio et al., 2017). Model ini dianggap efektif kerana kemudahan penggunaannya dan pemahaman yang jelas tentang penilaian latihan (Reio et al., 2017). Namun, menurut Ziarnik dan Bernstein (1984), meskipun pekerja mungkin merasakan latihan yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

diterima berguna, tiada jaminan bahawa ia akan mempengaruhi tahap pengetahuan atau tingkah laku mereka.

Dalam kajian yang melibatkan tiga peringkat latihan selama tiga jam, Baker dan Feil (2000) menilai keupayaan pekerja dalam menyelesaikan analisis fungsi tingkah laku dan menyediakan pelan sokongan tingkah laku setelah kembali ke tempat kerja (peringkat 3). Peringkat 2 melibatkan kajian kandungan pelan sokongan tingkah laku, sementara peringkat 4 mengumpul data melalui audit borang laporan untuk mengukur tahap tingkah laku mencabar. Hasil kajian menunjukkan peningkatan ketara dalam pelan sokongan tingkah laku dan pengurangan dalam bilangan tingkah laku mencabar. Sementara itu, kajian Adnan dan Anwar (2020) mengenai keberkesanan latihan dalam talian mendapati bahawa 61.1% peserta selesa berkomunikasi secara elektronik semasa pembelajaran dalam talian, tetapi hanya 13% merasa gembira dan termotivasi oleh kaedah tersebut. Mereka juga menyimpulkan bahawa pembelajaran dan latihan secara persendirian lebih berkesan dan mempunyai kesan pemindahan yang lebih besar.

Quah (2022) menjalankan kajian untuk menilai keberkesanan latihan Kemahiran Perundingan dan Konsultasi Untuk Pemimpin Pendidikan (KKPKPP) yang dilaksanakan secara dalam talian, menggunakan empat peringkat Model Kirkpatrick. Kajian ini melibatkan 52 peserta dari dua siri kursus dan menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif melalui soal selidik berskala dan soalan separa struktur. Hasil kajian menunjukkan bahawa latihan KKPKPP dalam talian mencapai keempat-empat peringkat keberkesanan model Kirkpatrick, peserta yang mengikuti latihan tersebut menunjukkan peningkatan dalam kemahiran perundingan mereka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Abdullah et al. (2023) melakukan kajian untuk menilai tahap pelaksanaan coaching dan teknik yang digunakan oleh Pekerja Pembangunan Sekolah (SIP+). Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen tinjauan. Hasilnya menunjukkan bahawa SIP+ mempunyai peringkat pelaksanaan coaching yang tinggi, serta tahap amalan coaching yang juga tinggi dalam kalangan SIP+. Oleh itu, perlu ditekankan bahawa pelaksanaan coaching harus dilakukan secara berterusan untuk membantu individu mengembangkan potensi diri melalui pemikiran sistematik dan tindakan yang berasaskan Model Empat Peringkat Penilaian Latihan/Pembelajaran.

Model penilaian latihan Kirkpatrick terdiri daripada empat peringkat yang bertujuan untuk menunjukkan bagaimana latihan menyumbang kepada objektif organisasi dan membantu meningkatkan program latihan di masa hadapan (Ramadhon, 2016). Noe (2017) menegaskan bahawa penilaian latihan melibatkan pengumpulan data untuk menilai keberkesanan dan kemajuan latihan berbanding dengan objektif yang ditetapkan. Pengurus dan pengajar perlu mempertimbangkan reaksi peserta, pengetahuan yang diperoleh, perubahan tingkah laku, serta hasil yang dapat diukur (Rivai & Sagala, 2010). Walaupun penilaian keberkesanan latihan adalah penting, pemilihan kriteria yang tepat juga kritikal untuk kejayaan latihan. Kajian oleh Demiray dan Ilaslan (2019) mengenai penggunaan simulasi pesakit dalam pendidikan kejururawatan menggunakan model Kirkpatrick mendapati bahawa keberkesanan penilaian latihan lebih tertumpu pada peringkat pertama dan kedua. Ini menunjukkan fokus pada hasil jangka pendek tanpa menilai kesan jangka panjang. Penyelidikan ini menekankan pentingnya mempertimbangkan semua aspek hasil yang diramalkan, khususnya pada peringkat ketiga dan keempat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Satu lagi kajian oleh Abdul Ghani et al. (2014) menilai keberkesanan bengkel metodologi penyelidikan menggunakan model Kirkpatrick yang terdiri daripada empat peringkat. Daripada 116 peserta, 28 (24.1%) menyatakan kepuasan, 62 (53.4%) memberikan cadangan, dan 26 (22.4%) tidak berpuas hati. Terdapat peningkatan purata 17.67% dalam pengetahuan dan kemahiran kognitif berdasarkan skor pra dan pasca ujian. Dari segi impak, 56.9% peserta memulakan penyelidikan, dan 6.9% menerbitkan hasil kajian mereka. Secara keseluruhan, 79% peserta melaporkan dapat memindahkan kemahiran latihan ke dalam profesion mereka.

2.12.1.1 Peringkat Reaksi

Langkah pertama dalam penilaian adalah mengukur kepuasan peserta terhadap latihan yang diterima, termasuk pengajar, bahan latihan, kaedah penyampaian, kemudahan bilik, prosedur, sumber, dan persekitaran latihan. Setelah penetapan dibuat, organisasi perlu menyediakan kertas penilaian untuk mengukur reaksi peserta. Garis panduan umum dan ukuran harus direka supaya penilaian peserta dapat dibandingkan. Hasil penilaian ini menjadi input penting bagi sumber manusia dan penganjur latihan (Chapman, 2007).

Latihan dianggap berkesan apabila ia menyenangkan dan memuaskan peserta, mendorong mereka untuk belajar dan mungkin mengesyorkan latihan tersebut kepada rakan sekerja. Sebaliknya, jika latihan tidak memuaskan, peserta mungkin tidak berminat untuk belajar atau enggan mengikuti latihan lain pada masa hadapan (Ridwan & Suryono, 2015). Kepuasan peserta boleh diukur melalui aspek seperti

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bahan, kemudahan, kaedah pembelajaran, media pembelajaran, serta menu dan persembahan yang disediakan. Oleh itu, penting untuk memastikan semua aspek ini memenuhi keperluan peserta untuk pengalaman belajar yang optimal. Penyelidikan menunjukkan bahawa elemen tertentu mempengaruhi tahap kepuasan peserta; contohnya, kajian oleh Wang dan Chen (2011) menunjukkan bahawa kaedah pembelajaran dan media yang digunakan mempengaruhi kepuasan peserta dalam program pendidikan.

Reaksi dalam konteks latihan boleh didefinisikan sebagai kepuasan pelatih terhadap latihan (Diamantidis & Chatzoglou, 2012) dan merangkumi pelbagai dimensi seperti keseronokan, utiliti, kasih sayang, dan kesukaran (Alliger et al., 1997; Warr et al., 1999; Tracey et al., 2001; Tan et al., 2003). Menurut Harrison (1992), Warr dan Bunce (1995), serta Warr et al. (1999), reaksi mencakupi dimensi keseronokan, utiliti, dan kesukaran. Alliger et al. (1997) menambah bahawa reaksi juga melibatkan persepsi utiliti dan reaksi afektif. Dalam Model Kirkpatrick, Arthur et al. (2003) menyatakan bahawa reaksi (Tahap 1) mewakili respons afektif dan sikap pelajar terhadap latihan. Banyak kajian telah mengkaji konstruk reaksi pelatih sebagai konstruk pelbagai dimensi untuk mengukur tahap reaksi mereka (Brown, 2005, 2007). Mengenai pengukuran kepuasan dan motivasi dalam latihan, bertanya kepada peserta tentang elemen tertentu dapat membantu mengenal pasti masalah serta mengukur kepuasan mereka (Brown, 2007). Morgan dan Casper (2000) menambah bahawa terdapat enam faktor berbeza yang perlu dipertimbangkan dalam pengukuran tindak balas. Brown (2005; 2007) menyatakan bahawa reaksi boleh mengukur satu atau beberapa dimensi, termasuk kepuasan, kandungan latihan, bahan, kaedah penyampaian, pelatih, aktiviti instruksional, masa, penilaian, dan peningkatan. Reaksi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pelatih juga mencerminkan perasaan mereka terhadap penyertaan dalam latihan dengan mengukur aspek seperti prestasi peserta, persekitaran latihan, tujuan, dan proses untuk merancang semula program pengajaran (Diamantidis & Chatzoglou, 2012; Sitzmann et al., 2008; Saks & Burke, 2012).

Peserta latihan mempunyai tiga elemen penting iaitu jangkaan, keinginan, dan persepsi yang mempengaruhi pengalaman mereka sepanjang proses latihan (Tannenbaum et al., 1991). Menurut Kirkpatrick (1994), motivasi dan perasaan peserta terhadap latihan adalah faktor penting dalam menentukan kejayaan latihan. Reaksi peserta merupakan maklum balas yang berkaitan dengan pengalaman latihan, yang diukur melalui penilaian sejauh mana mereka menyukai atau tidak menyukai latihan tersebut (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Morgan & Casper, 2000). Liebermann dan Hoffman (2008) mencadangkan model penilaian Kirkpatrick dalam kajian mereka yang melibatkan 213 pekerja bank di Jerman. Hasil kajian menunjukkan bahawa reaksi peserta berkait rapat dengan keberkesanan latihan dan mempengaruhi motivasi mereka. Oleh itu, kepuasan peserta perlu dibezakan secara konseptual dari kesesuaian latihan yang diberikan.

2.12.1.2 Peringkat Pembelajaran

Pada tahap kedua, penilaian pembelajaran dilakukan untuk menentukan pengetahuan, kemahiran, dan sikap serta mengukur proses pemindahan pengetahuan. Ini melibatkan ujian pra di awal latihan dan ujian pasca di akhir latihan. Hasil penilaian ini dapat digunakan sebagai catatan untuk meningkatkan kebolehan sumber manusia atau

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menggantikan mereka (Sopacua & Budijanto, 2017). Pembelajaran didefinisikan sebagai sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan dan kemahiran (Kunche et al., 2011). Dalam model Kirkpatrick, pembelajaran (Tahap 2) bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengetahuan dan kemahiran diperoleh (Rajeev et al., 2009). Saks dan Burke (2012) menyatakan bahawa penilaian pembelajaran memerlukan penyelia untuk menyesuaikan konteks latihan atau teknik pengajaran. Oleh itu, matlamat tahap ini adalah untuk menentukan hasil latihan dan memastikan maklumat atau kemahiran baru telah dipelajari (Kirkpatrik & Kirkpatrik, 2006).

Kirkpatrick (1996) menyatakan bahawa objektif tahap pembelajaran adalah untuk membantu jurulatih menilai pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh daripada latihan. Walaupun pembelajaran dapat menunjukkan kejayaan latihan, ia tidak mengesahkan sama ada latihan memberi impak kepada organisasi atau jika organisasi menyokong penerapan kemahiran baru. Secara asasnya, tahap pembelajaran membantu menilai hasil pembelajaran tetapi tidak berkaitan dengan prestasi kerja (Arthur et al., 2003). Tannenbaum dan Yukl (1992) menyokong pandangan ini dengan menyatakan bahawa kriteria pembelajaran tidak berkesan untuk mengukur perubahan tingkah laku. Ini bermakna, jika pembelajaran dinilai secara terpisah, maklum balas mengenai kepuasan peserta tidak dapat ditunjukkan, dan sukar untuk menentukan sama ada pembelajaran itu dipindahkan ke tempat kerja atau memberi kesan kepada organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Peringkat pembelajaran memberikan maklumat penting mengenai kemajuan pengetahuan, kemahiran, dan sikap selepas latihan (Tamkin et al., 2002). Namun, merancang dan melaksanakan peringkat ini adalah mencabar (Morgan & Casper,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2000) kerana ia memerlukan lebih banyak masa dan perbelanjaan berbanding tahap reaksi (Tahap 1). Peringkat reaksi juga memerlukan pemahaman mendalam tentang proses penilaian untuk mencipta pengukuran pembelajaran yang sesuai (Chapman, 2007). Oleh itu, latihan yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik dapat mengurangkan usaha dan masa yang diperlukan untuk penilaian di tahap pembelajaran.

Pembelajaran didefinisikan sebagai fungsi kandungan, pendekatan, dan prosedur yang digunakan dalam latihan (Tannenbaum, 1993). Tujuan tahap pembelajaran adalah untuk memahami arahan, prinsip, idea, pengetahuan, dan kemahiran pelajar (Lin et al., 2011). Namun, faktor persekitaran dan keadaan dapat mempengaruhi pembelajaran peserta (Turner et al., 2017). Oleh itu, jurulatih yang berpengetahuan tentang persekitaran latihan dan reaksi peserta bertanggungjawab untuk menyampaikan matlamat latihan dan memperoleh pengetahuan maksimum dari pelatih (Chapman, 2007). Kraiger et al. (1993) mencadangkan tiga dimensi hasil pembelajaran: kognitif, berasaskan kemahiran, dan afektif. Pembelajaran kognitif melibatkan pemerolehan pengetahuan (Alvarez et al., 2004), hasil pembelajaran berasaskan kemahiran berkaitan dengan pembangunan kemahiran teknikal, manakala pembelajaran afektif merujuk kepada sikap, motivasi, dan matlamat yang berkaitan dengan objektif latihan (Kraiger et al., 1993). Pembelajaran diukur sepanjang latihan untuk menunjukkan sikap, kognitif, dan tingkah laku (Alvarez et al., 2004).

Alliger et al. (1997) mengklasifikasikan hasil pembelajaran kepada tiga kategori: pengetahuan segera, pengekalan pengetahuan, dan tingkah laku atau kemahiran demonstrasi. Pengetahuan segera menilai pengetahuan pelatih, pengekalan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengetahuan menilai pengetahuan yang diperoleh pelatih selepas latihan, dan kemahiran demonstrasi menunjukkan kecekapan tingkah laku dalam latihan. Oleh itu, mengukur tahap pembelajaran membolehkan pelatih menilai pembelajaran mereka dan menentukan keyakinan terhadap kemungkinan perubahan tingkah laku (Mavin & Robson, 2010). Penilaian pembelajaran adalah penting untuk menilai keberkesanan latihan. Tanpa pembelajaran, perubahan tingkah laku tidak dapat dicapai (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Velada et al. (2007) menyatakan bahawa penyimpanan kandungan latihan yang lebih tinggi membawa kepada pemindahan pengetahuan yang lebih banyak ke tempat kerja. Penyelidikan oleh Diamantidis dan Chatzoglou (2012) serta Homklin et al. (2014) menunjukkan bahawa pembelajaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap perubahan tingkah laku.

Melaksanakan penilaian latihan pada peringkat pembelajaran dan reaksi membantu mengenal pasti keperluan dan objektif latihan dalam konteks organisasi. Selain itu, penilaian ini juga menentukan peningkatan pengetahuan, kemahiran, dan sikap peserta (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Mengukur tingkah laku dan hasil dapat membantu menilai sama ada pembelajaran telah dipindahkan ke tempat kerja dan meningkatkan prestasi. Kajian oleh Mohamed Lip et al. (2016) menilai kesan latihan mengajar terhadap guru pelatih selepas praktikum, dan mendapati bahawa kesan tersebut berada pada tahap tinggi dengan purata 4.23. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui soal selidik dan dianalisis menggunakan SPSS 22, melibatkan 141 pelatih diploma perguruan dalam bidang Pendidikan Islam, TASL, dan TESL dari Fakulti Pendidikan, Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.12.1.3 Peringkat Tingkah Laku

Pada peringkat ketiga, penilaian tingkah laku dilakukan untuk menilai perubahan kelakuan peserta semasa latihan, dikenali sebagai pemindahan pembelajaran. Matlamatnya adalah memastikan latihan memberi kesan positif kepada prestasi kerja. Dalam peringkat ini, peserta dianalisis berdasarkan pengetahuan, kebolehan, dan tingkah laku yang berkaitan dengan latihan. Mereka membandingkan tindakan sebelum dan selepas latihan (Rukmi et al., 2014). Kemampuan melaksanakan kemahiran yang dipelajari di tempat kerja disebut tingkah laku (Kunche et al., 2011, ms. 3). Pemindahan pengetahuan sering digunakan untuk menggantikan tingkah laku (Olagunju, 2014). Tingkah laku diukur dengan melihat penggunaan pengetahuan baru di tempat kerja. Saks dan Burke (2012) menyatakan bahawa penilaian tingkah laku dapat memberikan maklumat mengenai perubahan yang berlaku atau keperluan latihan tambahan untuk meningkatkan pembangunan.

Secara praktikalnya, pengukuran kelakuan adalah penting untuk beberapa sebab. Pertama, ia memastikan bahawa perubahan tingkah laku dan kemajuan peserta memenuhi matlamat latihan dan keperluan mereka, yang merupakan sokongan kepada objektif organisasi (Attia et al., 2013). Untuk menilai keberkesanan latihan dan pembangunan, objektif, keperluan, dan hasil perlu dijelaskan. Kedua, jumlah pengetahuan yang dipindahkan ke tempat kerja adalah penentu keberkesanan latihan (Arthur et al., 2003a). Selain itu, tahap tingkah laku memberikan maklumat tentang masalah dalam latihan dan membantu mengenal pasti sokongan yang diperlukan oleh organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Mengukur perubahan tingkah laku selepas latihan adalah penting untuk menilai keberkesanan program latihan, tetapi ia

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memerlukan masa dan kos yang tinggi kerana melibatkan penilaian prestasi sebelum dan selepas latihan. Proses ini juga memerlukan intervensi prestasi berterusan untuk mengekalkan perubahan tingkah laku dalam jangka panjang. Jika tidak diuruskan dengan baik, intervensi ini boleh menyebabkan prestasi merosot kerana pekerja mungkin merasa tertekan dengan perubahan tersebut (Blanchard & Thacker, 2013). Oleh itu, organisasi perlu melaksanakan intervensi prestasi secara positif dan membina, serta memberikan sokongan dan bimbingan yang mencukupi kepada pekerja. Selain itu, program latihan perlu relevan dan berkesan untuk memenuhi keperluan pekerja dan organisasi (Noe, 2017). Kajian oleh Amabile et al. (2005) menunjukkan bahawa terdapat hubungan linear antara kesan positif dan kreativiti dalam organisasi. Kesan positif seperti kegembiraan, minat, dan kepuasan kerja berkait rapat dengan peningkatan kreativiti pekerja, manakala kesan negatif seperti kebimbangan dan kemurungan menurunkan kreativiti. Dapatan ini menekankan pentingnya persekitaran kerja yang menyokong untuk memupuk kreativiti. Amalan pengurusan yang menekankan pengukuhan positif, budaya terbuka, serta galakan untuk mengambil risiko dapat meningkatkan kreativiti. Selain itu, penilaian yang adil, ganjaran bagi inovasi, dan aliran idea kerjasama juga penting dalam menggalakkan kreativiti.

2.12.1.4 Peringkat Hasil

Hasil didefinisikan sebagai kesan terhadap keadaan atau persekitaran yang timbul daripada peningkatan prestasi peserta (Topno, 2012, ms. 20). Mengukur hasil adalah peringkat keempat dalam model Kirkpatrick, yang penting untuk menilai kecekapan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

latihan dan pembangunan serta kesan latihan dalam organisasi melalui langkah-langkah objektif (Topno, 2012; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Peringkat ini menentukan hasil akhir latihan, termasuk peningkatan pengeluaran, kualiti, pengurangan kos, penurunan kemalangan, peningkatan penjualan, dan keuntungan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Ia juga mengukur keuntungan dan produktiviti latihan yang dilaksanakan (Arthur et al., 2003). Saks dan Burke (2012) menyatakan bahawa peringkat ini bertujuan untuk menilai sejauh mana latihan meningkatkan hasil jabatan atau organisasi secara keseluruhan.

Kekurangan alat penilaian pada tahap ini menyukarkan pengukuran sumbangan latihan jangka panjang (Brinkerhoff, 2005; Nickols, 2005). Steensma dan Groeneveld (2010) menyatakan bahawa pelbagai faktor mempengaruhi hasil jangka panjang latihan. Selain itu, merancang dan mengumpul data dari hasil penilaian adalah lebih sukar (Morgan & Casper, 2000). Pada akhir latihan, analisis utiliti, seperti penilaian sumatif dan pengesahan, biasanya digunakan untuk mengukur hasil (Cascio, 1998). Analisis utiliti adalah alat yang menganggarkan keuntungan atau kerugian organisasi melalui intervensi sumber manusia untuk meningkatkan nilai tenaga kerja (Sturman, 2003). Penilaian pengesahan melibatkan proses mengumpul dan mentafsir data untuk menentukan kecekapan pelajar atau keberkesanan bahan pengajaran (Van Tiem et al., 2012). Oleh itu, pelaburan dan kebolehan yang tinggi diperlukan untuk mencapai hasil pada peringkat 4. Selain itu, adalah mustahil untuk menilai kepuasan peserta, tahap pembelajaran, dan pemindahan pengetahuan ke tempat kerja jika peringkat ini dijalankan secara berasingan daripada peringkat lain (Kirkpatrik & Kirkpatrik, 2006), kerana pengukuran pada tahap ini bergantung kepada data yang dikumpulkan daripada peringkat 1, 2, dan 3.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.12.1.5 Kritikan Model Kirkpatrick

Model ini telah menerima kritikan kerana dianggap tidak lengkap (Bates, 2004). Bates (2007) dan Guerci et al. (2010) berpendapat bahawa model Kirkpatrick menyederhanakan proses penilaian latihan yang kompleks dan tidak mengambil kira kesan individu atau organisasi terhadap penilaian tersebut. Walaupun terdapat kritikan (Bates, 2004; Holton, 1996; Hung, 2010), model ini tetap menjadi yang paling diterima secara meluas oleh ahli akademik (Phillips, 1996) dan sering digunakan oleh organisasi (Bates, 2004). Model ini dianggap tidak lengkap kerana tidak mempertimbangkan pengaruh individu atau konteks terhadap keberkesanan latihan (Bates, 2004). Keberkesanan latihan dipengaruhi oleh organisasi, individu, reka bentuk latihan, dan faktor penyampaian sebelum, semasa, dan selepas latihan (Tannenbaum dan Yukl, 1992; Cannon-Bowers et al., 1995; Ford dan Kraiger, 1995; Salas dan Cannon-Bowers, 2001). Dalam kajian ini, faktor reka bentuk dan penyampaian latihan dirujuk sebagai ciri latihan. Ia juga diandaikan bahawa faktor-faktor ini tidak perlu diterokai ketika menilai keberkesanan latihan menggunakan model Kirkpatrick (Bates, 2004).

Selain itu, model ini tidak mempertimbangkan pengaruh niat dalam memindahkan pembelajaran yang memandu tingkah laku pelajar di tempat kerja. Clemenz (2001) mencadangkan bahawa niat untuk memindahkan pembelajaran menghubungkan peringkat 1 (reaksi) dan peringkat 3 (tingkah laku) dalam model Kirkpatrick. Menurut Foxon (1993), proses pemindahan latihan bermula dengan niat pelajar untuk memindahkan pembelajaran. Niat ini ditakrifkan sebagai keinginan para pelatih untuk terlibat dalam tingkah laku tertentu yang memudahkan pemindahan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kemahiran mereka (Bansal & Thakur, 2013). Ajzen dan Fishbein (1977) menyatakan bahawa niat adalah langkah awal kepada tindakan, dan niat untuk bertindak perlu ada sebelum tingkah laku berlaku (Ajzen, 1991). Oleh itu, pelatih cenderung untuk membentuk niat berkelakuan dengan cara tertentu setelah latihan selesai (Yamkovenko & Holton, 2010).

Kedua, Kirkpatrick (1994) menunjukkan bahawa terdapat hubungan kausal antara empat tahap, di mana reaksi positif mendorong pembelajaran, yang seterusnya membawa kepada perubahan tingkah laku di tempat kerja (Alliger & Janak, 1989; Bates, 2004; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Oleh itu, penilaian peringkat reaksi dalam model Kirkpatrick perlu dilakukan terlebih dahulu untuk mencapai hasil terbaik (Alliger & Janak, 1989). Reaksi positif terhadap program latihan dapat meningkatkan kehadiran pekerja di masa hadapan, manakala reaksi negatif boleh menghalang mereka daripada menyertai atau menyelesaikan program (Reio et al., 2017). Dengan kata lain, penilaian yang baik di peringkat hasil tidak mungkin dicapai tanpa mengukur peringkat reaksi terlebih dahulu. Setiap daripada empat hasil penilaian memberikan maklumat berbeza mengenai latihan yang berguna bergantung kepada tujuan penilaian (Stewart & Brown, 2011).

Ketiga, menurut Alliger dan Janak (1989), Model Kirkpatrick menunjukkan bahawa setiap peringkat memberikan maklumat yang lebih berguna mengenai program latihan berbanding peringkat sebelumnya. Model ini terdiri daripada empat peringkat yang disusun secara hierarki (Reio et al., 2017). Oleh itu, adalah tidak tepat untuk melangkau peringkat 1 (Reaksi) dan peringkat 2 (Pembelajaran) untuk hanya menilai peringkat 3 (Tingkah Laku) dan peringkat 4 (Hasil) (Kirkpatrick &

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kirkpatrick, 2006). Model ini juga menerima kritikan kerana menekankan kepentingan pengetahuan yang meningkat (Bates, 2007), walaupun tidak ada bukti empirikal yang mencukupi untuk menyokong pandangan bahawa data pada peringkat seterusnya lebih berguna daripada yang sebelumnya (Bates, 2004).

Kritikan ini telah menyebabkan perubahan berterusan dalam model empat perimgkat Kirkpatrick kerana tekanan yang diletakkan oleh organisasi untuk mengukur pelaburan mereka dalam latihan, mengatasi cabaran dalam penilaian latihan dan memperoleh manfaat yang lebih besar daripada penerapan latihan. Selain itu, perbezaan dalam model telah dikaji oleh kajian akademik yang menggabungkan kajian empirikal dan konseptual. Indira (2008) menyatakan bahawa kajian sebelum ini mengenai penilaian latihan telah menggunakan model Kirkpatrick, dan kritikan terhadap model tersebut telah menyumbang kepada pengembangan model baru untuk penilaian latihan. Dengan menambah tahap dan memperjelas hubungan kausal, model Kirkpatrick kini lebih relevan (Giangreco et al., 2009). Rangka kerja baru ini akan diterangkan dalam bahagian seterusnya.

2.12.2 Lain-lain Model Penilaian Latihan

Pelbagai model lain telah dibangunkan sebagai tindak balas kepada kritikan terhadap model Kirkpatrick (Brinkerhoff, 1987, 2003 ; Bushnell, 1990; Hamblin, 1974; Holton, 1996; Kaufman et al., 1996; Kraiger et al.,1993; Phillips,1996; Stufflebeam, 1983; Warr et al.,1970). Beberapa model tersebut dibincangkan seterusnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.12.2.1 Model Penilaian Kaufman dan Keller Lima Tahap

Model penilaian latihan empat peringkat oleh Kirkpatrick telah digunakan secara meluas dalam menilai keberkesanan latihan, namun model ini turut menerima pelbagai kritikan yang menyentuh aspek skop dan keberkesanannya. Stokking (1996) dan Watkins et al. (1998) mempersoalkan bahawa model ini tidak menggabungkan kesan latihan terhadap masyarakat secara holistik, sebaliknya hanya menumpukan kepada impak dalaman organisasi. Kebergantungan terhadap dimensi organisasi semata-mata menyebabkan penilaian menjadi terhad dan tidak menyentuh tanggungjawab sosial organisasi hasil daripada pelaksanaan latihan.

Berikutan kekangan tersebut, Kaufman dan Keller (1994) telah mencadangkan satu model penilaian latihan lima peringkat yang lebih komprehensif. Model ini bukan sekadar penambahan kepada kerangka Kirkpatrick, tetapi merupakan peluasan terhadap pendekatan penilaian yang menggabungkan aspek input, proses, hasil dalaman dan luaran, serta impak terhadap masyarakat. Kaufman et al. (1996) menekankan bahawa tahap pertama dalam model ini memisahkan elemen input (seperti kualiti sumber latihan) daripada proses (kecekapan pendekatan pelaksanaan), seterusnya memberikan data yang lebih terperinci untuk penambahbaikan strategik oleh pihak pengurusan.

Tahap kedua dan ketiga dalam model ini menilai pemerolehan kemahiran dan aplikasinya dalam persekitaran kerja, manakala tahap keempat memberi tumpuan kepada output organisasi seperti produktiviti dan keberkesanan pasca-latihan. Tahap kelima, yang menjadi keunikan utama model ini, menilai sumbangan latihan terhadap

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

masyarakat luar serta kepuasan pihak berkepentingan seperti pelanggan dan komuniti (Russ-Eft et al., 1997; Jamjoom & Al-Mudimigh, 2011). Penambahan tahap ini dianggap penting dalam mengangkat dimensi sosial sebagai indikator keberkesanan latihan yang sejajar dengan tuntutan tanggungjawab korporat moden (Passmore & Velez, 2012).

Namun demikian, model Kaufman juga tidak terlepas daripada kritikan. Stokking (1996) berpendapat bahawa peluasan model ini masih memerlukan pemantapan dari sudut aplikasi kerana beberapa konsep seperti syarat pelaksanaan dan perbezaan antara objektif pembelajaran serta perlaksanaannya masih kabur. Topno (2012) turut menegaskan bahawa meskipun model ini memiliki kekuatan teori, penggunaannya dalam amalan nyata masih terbatas dan sering kali memberikan keputusan yang tidak jauh berbeza daripada model Kirkpatrick. Hal ini menunjukkan bahawa walaupun kerangka penilaian telah diperluas, kesesuaian model dalam konteks organisasi sebenar perlu diteliti secara lebih mendalam agar hasil penilaian benar-benar mencerminkan impak latihan yang menyeluruh.

2.12.2.2 Model pulangan pelaburan Phillips

Model empat peringkat Kirkpatrick tidak dapat mengukur nilai ekonomi program latihan. Oleh itu, Phillips (1996) menambah tahap kelima yang dikenali sebagai pulangan pelaburan (ROI) dan memperluas Tahap 1 untuk menilai niat pelatih dalam menerapkan pengetahuan yang diperoleh di tempat kerja. Menurut Phillips, ROI

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

adalah nisbah yang membandingkan faedah kewangan dengan kos latihan (McKenna & Beech, 2014).

Phillips (2005) menyatakan bahawa tahap ROI memberikan data berguna dan bukti kukuh mengenai pulangan pelaburan dalam perbelanjaan latihan, dengan menonjolkan faedah kewangan melalui analisis kos-faedah (Lockwood, 2001; Chang, 2010). Namun, pengukuran pulangan pelaburan adalah sukar (Watkins et al., 1998). Russ-Eft dan Preskill (2005) menegaskan bahawa menentukan ROI adalah tugas yang kompleks dalam sistem yang rumit. Pengiraan ROI sering kali tidak memberikan ukuran yang tepat kerana sifatnya yang lebih subjektif berbanding pengukuran objektif. Walaupun anggaran perbelanjaan latihan dapat dicapai, manfaat bersih latihan terikat dengan pembolehubah lain dalam sistem organisasi dan sukar untuk diasingkan (Wang & Wilcox, 2006).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.12.2.3 Model Warr et al (Konteks, Input, Reaksi dan Hasil)

Model empat peringkat Kirkpatrick gagal mengukur konteks dan input sebelum menjalankan aktiviti latihan. Oleh itu, Warr et al., (1970) mencadangkan model konteks, input, reaksi dan hasil (CIRO) untuk menilai latihan pengurusan. Model konteks, input, tindak balas dan hasil menganalisis konteks dan tahap input yang mungkin sebelum mengukur tahap tindak balas (Brewer, 2007, Tamkin et al., 2002).

Tahap konteks bertujuan untuk menganalisis keadaan operasi semasa bagi menentukan keperluan dan objektif latihan. Tahap Input melibatkan maklumat tentang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kaedah atau teknik latihan yang boleh digunakan untuk memilih intervensi yang paling sesuai (Brewer, 2007). Tahap tindak balas dalam model ini mirip dengan model Kirkpatrick, tetapi memberi penekanan lebih kepada cadangan yang dapat mengubah kebimbangan program latihan berdasarkan pandangan peserta. Tahap hasil menilai kesan latihan, termasuk hasil segera, pertengahan, dan akhir, yang sepadan dengan tahap pembelajaran, tingkah laku, dan hasil akhir dalam model Kirkpatrick (Brewer, 2007; Phillips, 2003; Tamkin et al., 2002). Walaupun, model ini menekankan objektif dan ketersediaan sumber, tetapi tidak memberikan panduan tentang cara menjalankan pengukuran (Tzeng et al., 2007). Pengukuran dilakukan sebelum dan selepas campur tangan latihan (Tennant et al., 2002). Selain itu, penilaian hasil akhir tidak selalu diperlukan, seperti yang dinyatakan oleh Warr et al. (1970), sementara trend terkini dalam Pembangunan Sumber Manusia memerlukan penilaian pada tahap keputusan (Chang, 2010). Oleh itu, model ini memerlukan pengembangan lanjut untuk meningkatkan keberkesanannya.

2.12.2.4 Model Brinkerhoff Enam Tahap

Model Kirkpatrick telah dikritik kerana gagal mengambil kira keperluan untuk menilai keperluan latihan sebelum latihan dan memasukkannya ke dalam reka bentuk latihan. Oleh itu, Brinkerhoff (1987) membangunkan model penilaian enam peringkat iaitu 1) penetapan matlamat, 2) reka bentuk program, 3) Pelaksanaan Program, 4) Hasil segera, 5) hasil pertengahan atau penggunaan dan 6) kesan dan nilai. Model Brinkerhoff serupa dengan model Kirkpatrick (Bomberger, 2003; Phillips, 2003) tetapi model Brinkerhoff (1987) menambah dua langkah awal kepada model

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kirkpatrick untuk memberikan penilaian pembentukan keperluan latihan dan reka bentuk latihan (Holton & Naquin, 2005).

Dalam model Brinkerhoff, tahap 3 adalah serupa dengan peringkat 1 iaitu reaksi dalam Model Kirkpatrick, dan tahap 4 adalah serupa dengan peringkat 2 iaitu pembelajaran dalam Model Kirkpatrick (Change, 2010). Tahap 5 mengukur pemindahan pembelajaran ke tempat kerja, dan tahap 6 mengukur nilai program kepada organisasi (Change, 2010; Kumpikaite, 2007), ini sama seperti dalam tingkah laku peringkat 3 dan peringkat 4 dalam model empat peringkat Kirkpatrick. Selain itu, model ini menggabungkan semua enam peringkat ini secara berurutan dan bertindih dan setiap tahap mesti diselesaikan sebelum tahap sebelumnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Namun begitu, model ini hanya boleh digunakan dalam keadaan di mana organisasi dan penganjur latihan boleh bekerjasama dengan baik, kerana ia mesti dijalankan sebelum dan selepas latihan (Passmore & Velez, 2012). Selain itu, ia sangat sesuai dalam keadaan di mana reka bentuk penilaian telah berlaku semasa proses latihan kerana tahap 1, penetapan matlamat dan tahap 2, sebahagian daripada proses latihan. Ia juga sesuai dalam keadaan di mana tidak ada tekanan untuk mengurangkan anggaran atau memenuhi tarikh akhir (Holton & Naquin, 2005; Passmore & Velez, 2012).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.13 Kajian-Kajian Lepas Yang Berkaitan

2.13.1.1 Amalan Organisasi Pembelajaran dan Keberkesanan Latihan Penguatkuasa PBT di Selangor

Pendekatan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan telah menjadi fokus utama dalam pelbagai kajian terdahulu, terutamanya dalam sektor awam, pendidikan, dan korporat. Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang sentiasa berusaha meningkatkan keupayaan anggota dan keseluruhan organisasi melalui pembelajaran berterusan, perkongsian pengetahuan, dan inovasi (Kadir & Ismail, 1997; Empuls, 2023). Dalam konteks latihan, keberkesanan program sangat dipengaruhi oleh budaya pembelajaran yang kukuh, sokongan kepimpinan, serta persekitaran kerja yang kondusif. Kajian-kajian lepas mendapati bahawa pekerja lebih bermotivasi untuk menyertai latihan dan mengaplikasikan pengetahuan baharu apabila organisasi menyediakan suasana yang menyokong pembelajaran berterusan dan perubahan (Rampun@Ramlan, 2021; Rani et al., 2016).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selain itu, faktor-faktor seperti perkongsian pengetahuan, sokongan organisasi, dan kepimpinan yang proaktif turut dikenalpasti sebagai pemangkin kepada kejayaan latihan dan pembangunan modal insan (Sakti et al., 2021; Samsudin et al., 2023). Kajian dalam pelbagai konteks ini termasuk institusi pendidikan seperti sekolah dan kolej komuniti (Hasami & Buang, 2018; Mimi Mohaffyza & Che Munira, 2009), serta sektor awam dan korporat yang menunjukkan bahawa pembelajaran berterusan meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan prestasi kerja. Walaupun kebanyakan kajian terdahulu tidak dilaksanakan secara khusus dalam konteks penguatkuasa pihak berkuasa tempatan (PBT), dapatan mereka tetap relevan kerana

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

persamaan dari segi struktur organisasi, objektif latihan, dan keperluan pembangunan sumber manusia.

Oleh itu, kajian lepas yang dibincangkan dalam bahagian ini akan memberi tumpuan kepada aspek-aspek utama organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan, dengan mengambil kira pelbagai dimensi seperti sokongan kepimpinan, perkongsian pengetahuan, kerjasama, pemberdayaan pekerja, serta persekitaran kerja yang menyokong pembelajaran. Perbincangan ini juga akan menyorot dapatan kajian dalam pelbagai konteks organisasi bagi memberikan gambaran menyeluruh dan relevan terhadap kajian yang dijalankan.

Konsep organisasi pembelajaran merujuk kepada organisasi yang sentiasa berusaha meningkatkan keupayaan anggota dan keseluruhan organisasi melalui pembelajaran berterusan, perkongsian pengetahuan, dan inovasi (Kadir & Ismail, 1997; Empuls, 2023). Sebagai contoh, Kadir dan Ismail (1997) menjalankan kajian di Universiti Putra Malaysia (UPM) dan mendapati bahawa organisasi yang mengamalkan pembelajaran berterusan dapat meningkatkan prestasi kerja serta keberkesanan latihan. Walaupun kajian ini tidak dijalankan dalam konteks PBT, dapatan tersebut tetap relevan kerana organisasi sektor awam seperti PBT juga menekankan pembangunan modal insan melalui latihan yang sistematik dan berterusan. Sokongan pengurusan dan budaya pembelajaran yang kukuh dikenal pasti sebagai faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan dalam organisasi (Empuls, 2023). Kajian Empuls (2023) yang berfokus kepada organisasi korporat menunjukkan bahawa budaya pembelajaran yang positif, sokongan kepimpinan, dan persekitaran kerja yang kondusif mendorong pekerja untuk lebih bermotivasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menyertai latihan serta mengaplikasikan pengetahuan baharu di tempat kerja. Dalam konteks penguatkuasa PBT, faktor-faktor ini dijangka turut memainkan peranan yang sama, memandangkan struktur organisasi dan keperluan pembangunan sumber manusia yang serupa.

Kajian-kajian terkini turut menekankan kepentingan perkongsian pengetahuan, penilaian berterusan, dan sokongan organisasi dalam memastikan keberkesanan latihan. Sunjoyo et al. (2023) menegaskan bahawa perkongsian pengetahuan antara pekerja dan pengurusan dapat membantu mengenal pasti jurang kemahiran, seterusnya membolehkan latihan disesuaikan dengan keperluan sebenar organisasi. Kajian oleh Kahar dan Othman (2022) pula menunjukkan bahawa pemantauan dan maklum balas secara berterusan selepas latihan dapat meningkatkan aplikasi pengetahuan di tempat kerja, sekali gus memperkukuh keberkesanan latihan.

Dalam sektor awam di Malaysia, kajian oleh Rampun@Ramlan (2021) mendapati bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran yang tinggi berkait rapat dengan keberkesanan latihan dalam kalangan penjawat awam. Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik kepada pegawai kerajaan dan mendapati bahawa budaya pembelajaran berterusan, sokongan kepimpinan, serta peluang untuk berkongsi pengetahuan merupakan faktor utama yang menyumbang kepada keberkesanan latihan. Walaupun kajian ini tidak dilakukan secara khusus dalam PBT, metodologi dan dapatan adalah sangat relevan kerana kedua-duanya melibatkan organisasi sektor awam yang menekankan pembangunan modal insan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selain itu, kajian oleh Noor dan Mahbob (2023) di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) mendapati bahawa pengurusan maklumat yang efektif dalam organisasi sektor awam memberi kesan positif terhadap keberkesanan latihan. Pengurusan maklumat yang baik membolehkan pekerja mengakses sumber pembelajaran yang relevan, meningkatkan kecekapan dan pengetahuan mereka selepas mengikuti latihan. Dapatan ini selari dengan keperluan penguatkuasa PBT yang perlu sentiasa mengemaskini pengetahuan dan kemahiran selaras dengan perubahan dasar dan persekitaran kerja.

Dalam konteks pendidikan, Hasami dan Buang (2018) mendapati bahawa pelaksanaan pembelajaran sepanjang hayat di kolej komuniti meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pelajar secara signifikan. Kajian Mimi Mohaffyza dan Che Munira (2009) di Institut Latihan Kemahiran Malaysia pula menegaskan bahawa pembelajaran berterusan adalah penting untuk memastikan kemahiran dan pengetahuan tenaga pengajar sentiasa relevan dengan keperluan industri. Walaupun kedua-dua kajian ini dijalankan di institusi pendidikan, dapatan mereka boleh diaplikasikan dalam konteks PBT kerana kedua-duanya menekankan kepentingan pembelajaran berterusan untuk meningkatkan keberkesanan latihan.

Kajian terbaru oleh Samsudin et al. (2023) dalam sektor awam Malaysia menegaskan bahawa sokongan organisasi sebelum, semasa, dan selepas latihan adalah kritikal untuk memastikan keberkesanan latihan. Ini termasuk maklum balas berterusan, pemantauan aplikasi pengetahuan di tempat kerja, serta penyediaan sumber yang mencukupi untuk menyokong proses pembelajaran. Dapatan ini sangat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

relevan dalam konteks penguatkuasa PBT yang memerlukan latihan berterusan untuk memastikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan.

Secara keseluruhannya, kajian lepas menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran yang tinggi dan pelaksanaan latihan yang sistematik serta disokong oleh budaya pembelajaran, perkongsian pengetahuan, dan sokongan pengurusan adalah faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan dalam organisasi sektor awam, termasuk PBT. Dapatan-dapatan ini memberikan asas yang kukuh untuk menilai tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam kalangan penguatkuasa PBT di Selangor.

2.13.2 Mengenal Pasti Perbezaan Signifikan Keberkesanan Latihan Berdasarkan Jantina, Umur, Pendidikan, Penarafan dan Pengalaman

Kajian mengenai faktor demografi seperti jantina, umur, tahap pendidikan, penarafan dan pengalaman dalam mempengaruhi keberkesanan latihan telah mendapat perhatian meluas dalam pelbagai konteks organisasi, termasuk institusi pendidikan, latihan kemahiran, dan sektor awam. Faktor-faktor ini sering kali menjadi penentu kepada tahap pencapaian peserta selepas mengikuti sesuatu program latihan.

Contohnya, kajian Hasami dan Buang (2018) yang dijalankan di kolej komuniti mendapati bahawa faktor demografi seperti umur, jantina, dan tahap pendidikan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan latihan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan responden terdiri daripada pelajar kolej komuniti. Dapatan menunjukkan bahawa peserta yang lebih muda dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mempunyai tahap pendidikan yang lebih tinggi cenderung menunjukkan prestasi yang lebih baik selepas mengikuti latihan. Walaupun kajian ini tidak dijalankan dalam konteks penguatkuasa PBT, metodologi dan penemuan yang digunakan boleh diaplikasikan kerana kedua-duanya melibatkan penilaian keberkesanan latihan dalam organisasi sektor awam yang menekankan pembangunan modal insan (Hasami & Buang, 2018).

Selain itu, kajian Mimi Mohaffyza dan Che Munira (2009) di Institut Latihan Kemahiran Malaysia turut menegaskan kepentingan pembelajaran sepanjang hayat dalam meningkatkan kemahiran dan pengetahuan peserta latihan. Kajian ini mendapati bahawa pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan peserta memberi impak kepada keberkesanan latihan yang dijalankan. Peserta yang mempunyai pengalaman kerja yang lebih luas dan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi lebih mudah mengadaptasi pengetahuan dan kemahiran baharu yang diperoleh semasa latihan (Mimi Mohaffyza & Che Munira, 2009).

Kajian terkini oleh Samsudin, Abdullah dan Razak (2023) dalam sektor awam Malaysia pula menunjukkan bahawa perbezaan keberkesanan latihan juga dipengaruhi oleh faktor demografi seperti umur, pengalaman kerja, dan tahap pendidikan. Kajian ini menggunakan soal selidik kepada penjawat awam dan mendapati bahawa penjawat awam yang lebih berpengalaman dan berpendidikan tinggi lebih cenderung untuk memanfaatkan latihan yang diikuti. Penemuan ini selari dengan kajian oleh Noor dan Mahbob (2023) yang mendapati bahawa pengurusan maklumat yang baik serta pengalaman kerja yang luas membantu peserta latihan mengaplikasikan pengetahuan baharu dengan lebih berkesan di tempat kerja.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam konteks antarabangsa, kajian oleh Fitrianto dan Habibie (2023) di sektor awam Indonesia turut melaporkan bahawa faktor umur, pengalaman kerja, dan tahap pendidikan mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan latihan. Peserta yang lebih muda didapati lebih mudah menerima perubahan dan pengetahuan baharu, manakala peserta yang lebih berpengalaman lebih cenderung untuk mempraktikkan pengetahuan yang diperoleh secara efektif. Selain itu, kajian oleh Isa dan Napu (2020) dalam sektor pendidikan mendapati bahawa jantina juga boleh mempengaruhi keberkesanan latihan, di mana wanita menunjukkan kecenderungan lebih tinggi untuk memanfaatkan peluang latihan bagi meningkatkan kemahiran diri. Namun, perbezaan ini bergantung kepada konteks organisasi dan budaya kerja setempat.

Penarafan atau kedudukan jawatan juga dikenal pasti sebagai faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan. Kajian oleh Kahar dan Othman (2022) menunjukkan bahawa individu yang memegang jawatan lebih tinggi dalam organisasi lebih cenderung untuk terlibat secara aktif dalam latihan dan mengaplikasikan pengetahuan baharu dalam tugas harian mereka. Hal ini kerana mereka biasanya mempunyai akses kepada lebih banyak sumber dan peluang pembelajaran berbanding pekerja di peringkat bawahan.

Secara keseluruhannya, kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa faktor demografi seperti jantina, umur, tahap pendidikan, penarafan dan pengalaman kerja memainkan peranan penting dalam menentukan tahap keberkesanan latihan. Walaupun kebanyakan kajian ini dijalankan di luar konteks PBT, dapatan mereka tetap relevan dan boleh diaplikasikan dalam kajian keberkesanan latihan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

penguatkuasa PBT di Selangor kerana persamaan dari segi struktur organisasi, objektif latihan, dan keperluan pembangunan sumber manusia.

2.13.3 Hubungan Amalan Organisasi Pembelajaran Dengan Keberkesanan Latihan Penguatkuasa PBT Selangor

Hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan telah menjadi tumpuan utama dalam pelbagai kajian terdahulu, khususnya dalam sektor awam dan pendidikan. Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang sentiasa menekankan pembelajaran berterusan, perkongsian pengetahuan, inovasi, dan sokongan pengurusan dalam usaha meningkatkan prestasi serta daya saing (Kadir & Ismail, 1997; Empuls, 2023). Dalam konteks ini, keberkesanan latihan sangat bergantung kepada sejauh mana organisasi mewujudkan budaya pembelajaran yang kukuh, persekitaran kerja yang kondusif, serta sokongan kepimpinan yang berterusan.

Kajian oleh Rampun@Ramlan (2021) yang dijalankan dalam sektor awam Malaysia mendapati wujud hubungan positif yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan. Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik terhadap penjawat awam dan mendapati bahawa budaya pembelajaran berterusan, sokongan kepimpinan, serta peluang untuk berkongsi pengetahuan merupakan faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan latihan. Walaupun tidak dijalankan secara khusus dalam PBT, dapatan ini sangat relevan kerana PBT berkongsi ciri-ciri struktur dan objektif latihan yang hampir sama dengan organisasi sektor awam lain.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rani et al. (2016) pula meneliti hubungan ini dalam institusi pendidikan dan mendapati bahawa amalan organisasi pembelajaran yang tinggi, seperti dialog terbuka, inkuiri, dan perkongsian pengetahuan, secara langsung meningkatkan keberkesanan latihan dalam kalangan tenaga pengajar. Kajian ini menegaskan bahawa persekitaran yang menyokong pembelajaran, keterbukaan terhadap perubahan, serta peluang untuk berkolaborasi adalah antara faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan. Sokongan kepimpinan turut diakui sebagai faktor penting dalam memastikan keberkesanan latihan. Ahmad (2019) menegaskan bahawa kepimpinan yang proaktif, menyediakan sumber yang mencukupi, serta memberi pengiktirafan kepada pekerja yang menunjukkan prestasi baik selepas latihan, akan meningkatkan motivasi dan komitmen pekerja terhadap latihan. Dapatan ini boleh diaplikasikan dalam konteks penguatkuasa PBT, memandangkan keperluan untuk memastikan latihan bukan sahaja dilaksanakan, tetapi juga memberi impak positif terhadap prestasi kerja.

Kajian terkini oleh Samsudin, Abdullah dan Razak (2023) dalam sektor awam Malaysia turut mengesahkan bahawa sokongan organisasi sebelum, semasa, dan selepas latihan adalah kritikal untuk memastikan keberkesanan latihan. Kajian ini menekankan kepentingan maklum balas berterusan, pemantauan aplikasi pengetahuan di tempat kerja, serta penyediaan sumber yang mencukupi untuk menyokong proses pembelajaran. Dapatan ini sangat relevan dalam konteks penguatkuasa PBT yang memerlukan latihan berterusan untuk memastikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan. Selain itu, perkongsian pengetahuan dalam organisasi dikenal pasti sebagai pemangkin utama kepada keberkesanan latihan. Sakti et al. (2021) dan Sunjoyo et al. (2023) menegaskan bahawa perkongsian pengetahuan antara pekerja dan pengurusan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dapat membantu mengenal pasti jurang kemahiran, membolehkan latihan disesuaikan dengan keperluan sebenar organisasi. Kajian oleh Kahar dan Othman (2022) pula menunjukkan bahawa persekitaran yang menggalakkan perkongsian pengetahuan memudahkan pemantauan dan penilaian latihan kerana pelatih boleh berkongsi pengalaman mereka, sekali gus membantu menambah baik program latihan pada masa akan datang.

Edmondson (1999) menekankan bahawa persekitaran kerja yang membenarkan pekerja bercakap tentang kesilapan secara terbuka dapat membentuk budaya pembelajaran yang kukuh. Pekerja lebih berani mengambil risiko, meminta bantuan, dan berkongsi pengetahuan apabila mereka merasa selamat untuk mengakui kesilapan tanpa takut dihukum. Ini seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan kerana pekerja lebih terbuka untuk belajar dan memperbaiki diri (Lamsah et al., 2021).

Dalam konteks latihan kemahiran dan pendidikan, kajian oleh Eng, Ahmad dan Mohd Zainol (2021) di Institut Aminuddin Baki menunjukkan bahawa pendekatan dialog dan inkuiri dalam latihan dapat meningkatkan keberkesanan latihan dengan memberi peluang kepada peserta untuk bertanya, meneroka, dan memperoleh pengetahuan secara mandiri. Salihuddin (2017) pula menegaskan bahawa dialog terbuka antara jurulatih dan pelajar semasa latihan dapat meningkatkan kreativiti dan pemikiran kritis. Akhir sekali, pemberdayaan pekerja juga didapati berkait rapat dengan keberkesanan latihan. Empuls (2023) dan Nurdin (2018) menegaskan bahawa pekerja yang diberdayakan lebih bermotivasi dan komited terhadap latihan, serta lebih cenderung untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dalam tugas harian

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mereka. Pemberdayaan ini juga membolehkan pekerja memberi maklum balas semasa latihan, membantu jurulatih menyesuaikan pendekatan mengikut keperluan mereka.

Secara keseluruhannya, kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam pelbagai konteks organisasi. Dapatan ini memberikan asas yang kukuh untuk menyokong hipotesis bahawa amalan organisasi pembelajaran yang tinggi akan meningkatkan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

2.13.4 Hubungan Amalan Organisasi Pembelajaran dengan Setiap Peringkat Keberkesanan Latihan

Keberkesanan latihan dalam organisasi, khususnya di PBT, tidak hanya bergantung kepada pelaksanaan program latihan, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh tahap amalan organisasi pembelajaran yang diamalkan di setiap peringkat. Amalan seperti dialog terbuka, inkuiri, kolaborasi, perkongsian pengetahuan, pemberdayaan pekerja, serta sokongan persekitaran kerja dan kepimpinan telah terbukti memberi impak terhadap keberkesanan latihan dari segi pengetahuan, kemahiran, sikap, dan pemindahan pembelajaran ke tempat kerja.

Kajian oleh Eng, Ahmad dan Mohd Zainol (2021) di Institut Aminuddin Baki menunjukkan bahawa pendekatan dialog dan inkuiri dalam latihan guru telah meningkatkan kreativiti, pemikiran kritis dan keyakinan peserta. Walaupun kajian ini dilaksanakan dalam konteks pendidikan, metodologi dan dapatan berkaitan budaya dialog dan inkuiri boleh diaplikasikan dalam latihan penguatkuasa PBT kerana kedua-

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

duanya menekankan keperluan pembelajaran aktif dan reflektif. Dialog terbuka membolehkan peserta berkongsi pengalaman, bertanya soalan, dan membina pemahaman kolektif, manakala inkuiri mendorong peserta untuk meneroka dan menyelesaikan masalah secara kreatif (Eng et al., 2021; Salihuddin, 2017).

Salihuddin (2017) menegaskan bahawa dialog terbuka dan inkuiri adalah asas kepada keberkesanan latihan, khususnya dalam membentuk kemahiran komunikasi dan pemikiran kritikal. Dialog membolehkan peserta membina persefahaman bersama, manakala inkuiri menggalakkan perkongsian pengetahuan untuk mencapai matlamat latihan. Kajian ini menunjukkan bahawa latihan yang menggalakkan dialog dan inkuiri dapat meningkatkan pencapaian pelatih pada tahap pengetahuan, kemahiran, dan perubahan tingkah laku.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Edmondson (1999) pula menekankan peranan budaya pembelajaran daripada kesilapan dalam organisasi, di mana pekerja yang merasa selamat untuk mengakui kesilapan tanpa takut dihukum lebih cenderung untuk belajar dan memperbaiki diri. Lamsah et al. (2021) menyokong dapatan ini dengan menunjukkan bahawa persekitaran kerja yang membenarkan pekerja membincangkan kesilapan secara terbuka membentuk budaya pembelajaran yang kukuh, seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan pada semua peringkat, termasuk pemindahan pembelajaran ke tempat kerja.

Kajian terkini oleh Samsudin, Abdullah dan Razak (2023) dalam sektor awam Malaysia menunjukkan bahawa sokongan organisasi sebelum, semasa, dan selepas latihan adalah penting untuk memastikan keberkesanan latihan pada setiap peringkat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Maklum balas berterusan, pemantauan aplikasi pengetahuan di tempat kerja, serta penyediaan sumber yang mencukupi membantu memastikan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh semasa latihan dapat diaplikasikan secara efektif dalam tugasan harian.

Perkongsian pengetahuan juga dikenal pasti sebagai faktor utama dalam memastikan keberkesanan latihan pada pelbagai peringkat. Sakti et al. (2021) dan Sunjoyo et al. (2023) menegaskan bahawa perkongsian pengetahuan antara pekerja dan pengurusan membantu mengenal pasti jurang kemahiran dan keperluan latihan, membolehkan latihan disesuaikan dengan keperluan sebenar organisasi. Kahar dan Othman (2022) pula menunjukkan bahawa persekitaran yang menggalakkan perkongsian pengetahuan memudahkan pemantauan dan penilaian latihan kerana pelatih boleh berkongsi pengalaman mereka, sekali gus membantu menambah baik program latihan pada masa akan datang.

Selain itu, pemberdayaan pekerja juga memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan latihan pada setiap peringkat. Empuls (2023) dan Nurdin (2018) mendapati bahawa pekerja yang diberdayakan lebih bermotivasi dan komited terhadap latihan, serta lebih cenderung untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dalam tugas harian mereka. Pemberdayaan ini juga membolehkan pekerja memberi maklum balas semasa latihan, membantu jurulatih menyesuaikan pendekatan mengikut keperluan peserta.

Kajian oleh Abdullah, Razak dan Hamzah (2021) di sekolah menengah menunjukkan bahawa kolaborasi antara peserta latihan dapat meningkatkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pencapaian dan keyakinan diri mereka. Pendekatan pembelajaran kolaboratif membolehkan pertukaran maklumat dan pengalaman, serta meningkatkan kemahiran komunikasi dan kerjasama. Izzat (2018) turut mendapati bahawa pembelajaran kolaboratif yang mendorong interaksi dan perkongsian ilmu di kalangan peserta dari pelbagai latar belakang dapat meningkatkan pencapaian dan keyakinan diri mereka dalam latihan.

Keberkesanan latihan juga dipengaruhi oleh persekitaran kerja yang menyokong pembelajaran. Bakar (2010) menegaskan bahawa pemindahan ilmu dari latihan akan lebih berjaya apabila pekerja berada dalam suasana yang membolehkan mereka menggunakan pengetahuan dan kemahiran baru. Sokongan daripada rakan sekerja dan penyelia, serta ketersediaan peralatan dan sumber yang mencukupi di tempat kerja, adalah penting bagi membolehkan pekerja mengaplikasikan pengetahuan baru mereka.

Selain itu, kajian Noor dan Mahbob (2023) di UKM mendapati bahawa pengurusan maklumat yang efektif dalam organisasi sektor awam memberi kesan positif terhadap keberkesanan latihan. Pengurusan maklumat yang baik membolehkan pekerja mengakses sumber pembelajaran yang relevan, meningkatkan kecekapan dan pengetahuan mereka selepas mengikuti latihan.

Secara keseluruhannya, kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran yang merangkumi dialog terbuka, inkuiri, kolaborasi, perkongsian pengetahuan, pemberdayaan pekerja, dan sokongan persekitaran kerja adalah faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan pada setiap peringkat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dapatan ini memberikan asas yang kukuh untuk menyokong hipotesis bahawa amalan organisasi pembelajaran yang tinggi akan meningkatkan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor pada semua peringkat.

2.13.5 Pengaruh Amalan Organisasi Pembelajaran terhadap Keberkesanan Latihan di PBT Selangor

Pengaruh amalan organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan telah menjadi tumpuan utama dalam pelbagai kajian, khususnya dalam sektor awam dan korporat. Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang sentiasa menekankan pembelajaran berterusan, perkongsian pengetahuan, inovasi, dan sokongan pengurusan dalam usaha meningkatkan prestasi serta daya saing (Kadir & Ismail, 1997; Empuls, 2023). Dalam konteks latihan penguatkuasa PBT, amalan organisasi pembelajaran yang mantap diyakini dapat memperkukuh keberkesanan latihan melalui pelbagai mekanisme seperti sokongan organisasi, pemberdayaan pekerja, perkongsian pengetahuan, dan budaya pembelajaran yang positif.

Kajian oleh Samsudin, Abdullah dan Razak (2023) yang dijalankan dalam sektor awam Malaysia menunjukkan bahawa sokongan organisasi sebelum, semasa, dan selepas latihan merupakan faktor kritikal dalam meningkatkan keberkesanan latihan. Kajian ini menekankan kepentingan maklum balas dan susulan selepas latihan, di mana organisasi yang menyediakan pemantauan berterusan dan peluang untuk aplikasi pengetahuan di tempat kerja berjaya meningkatkan impak latihan terhadap prestasi kerja. Dapatan ini sangat relevan untuk penguatkuasa PBT yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memerlukan latihan berterusan bagi memastikan perkhidmatan awam yang cekap dan responsif.

Selain itu, pemberdayaan pekerja juga telah dikenal pasti sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan. Kajian oleh Empuls (2023) dan Nurdin (2018) dalam organisasi korporat menunjukkan bahawa pekerja yang diberdayakan, iaitu diberikan tanggungjawab, autonomi, dan peluang untuk terlibat dalam perancangan latihan menjadi lebih bermotivasi dan komited terhadap latihan. Pemberdayaan ini bukan sahaja meningkatkan penglibatan pekerja dalam latihan, malah mendorong mereka untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh ke dalam tugasan harian. Dalam konteks PBT, pemberdayaan pekerja dapat membantu memastikan latihan yang dijalankan benar-benar memenuhi keperluan operasi dan cabaran semasa di lapangan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Perkongsian pengetahuan juga memainkan peranan penting dalam memastikan keberkesanan latihan. Sakti et al. (2021) dan Sunjoyo et al. (2023) menegaskan bahawa perkongsian pengetahuan antara pekerja dan pengurusan membantu mengenal pasti jurang kemahiran dan keperluan latihan, membolehkan latihan disesuaikan dengan keperluan sebenar organisasi. Kahar dan Othman (2022) pula menunjukkan bahawa persekitaran yang menggalakkan perkongsian pengetahuan memudahkan pemantauan dan penilaian latihan kerana pelatih boleh berkongsi pengalaman mereka, sekali gus membantu menambah baik program latihan pada masa akan datang.

Dalam kajian oleh Noor dan Mahbob (2023) di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), didapati bahawa pengurusan maklumat yang efektif dalam

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

organisasi sektor awam memberi kesan positif terhadap keberkesanan latihan. Pengurusan maklumat yang baik membolehkan pekerja mengakses sumber pembelajaran yang relevan, meningkatkan kecekapan dan pengetahuan mereka selepas mengikuti latihan. Dapatan ini selari dengan keperluan penguatkuasa PBT yang perlu sentiasa mengemaskini pengetahuan dan kemahiran selaras dengan perubahan dasar dan persekitaran kerja. Kajian Edmondson (1999) dan Lamsah et al. (2021) pula menekankan pentingnya budaya pembelajaran daripada kesilapan dalam organisasi. Pekerja yang merasa selamat untuk mengakui kesilapan tanpa takut dihukum lebih cenderung untuk belajar dan memperbaiki diri, seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan kerana mereka lebih terbuka untuk menerima maklum balas dan melakukan penambahbaikan.

Selain itu, persekitaran kerja yang menyokong pembelajaran turut dikenalpasti sebagai faktor penting dalam memastikan keberkesanan latihan. Bakar (2010) menegaskan bahawa pemindahan ilmu dari latihan akan lebih berjaya apabila pekerja berada dalam suasana yang membolehkan mereka menggunakan pengetahuan dan kemahiran baru. Sokongan daripada rakan sekerja dan penyelia, serta ketersediaan peralatan dan sumber yang mencukupi di tempat kerja, adalah penting bagi membolehkan pekerja mengaplikasikan pengetahuan baru mereka. Kajian terbaru oleh Isa dan Napu (2020) dalam sektor pendidikan juga mendapati bahawa persekitaran yang menggalakkan perkongsian pengetahuan dan kolaborasi dapat meningkatkan motivasi dan keberkesanan latihan. Kolaborasi antara peserta latihan membolehkan pertukaran maklumat dan pengalaman, serta meningkatkan kemahiran komunikasi dan kerjasama, yang sangat penting dalam konteks penguatkuasa PBT yang sering berhadapan dengan situasi kerja berpasukan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Secara keseluruhannya, kajian-kajian lepas membuktikan bahawa amalan organisasi pembelajaran yang merangkumi sokongan organisasi, pemberdayaan pekerja, perkongsian pengetahuan, budaya pembelajaran positif, dan persekitaran kerja yang menyokong pembelajaran adalah faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan di pelbagai peringkat. Dapatan ini memberikan asas yang kukuh untuk menyokong hipotesis bahawa pengaruh amalan organisasi pembelajaran yang tinggi akan meningkatkan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

2.13.6 Dimensi Amalan Organisasi Pembelajaran yang Paling Dominan Mempengaruhi Keberkesanan Latihan di PBT Selangor

Kajian-kajian lepas telah mengenal pasti pelbagai dimensi amalan organisasi pembelajaran yang memberi impak signifikan terhadap keberkesanan latihan, khususnya dalam konteks sektor awam dan pendidikan. Walaupun kebanyakan kajian dijalankan di luar PBT, dimensi-dimensi ini terbukti relevan dan boleh diaplikasikan dalam latihan penguatkuasa PBT di Selangor kerana persamaan dari segi keperluan pembangunan sumber manusia, struktur organisasi, dan objektif latihan.

Dimensi kolaborasi dan dialog merupakan antara faktor paling dominan yang mempengaruhi keberkesanan latihan. Abdullah, Razak dan Hamzah (2021) dalam kajian di sekolah menengah mendapati bahawa kolaborasi antara peserta latihan dan dialog terbuka bukan sahaja meningkatkan pencapaian, malah membina keyakinan diri serta kemahiran komunikasi. Izzat (2018) turut menunjukkan bahawa pendekatan pembelajaran kolaboratif yang mendorong interaksi dan perkongsian ilmu di kalangan peserta dari pelbagai latar belakang dapat meningkatkan pencapaian dan keyakinan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mereka dalam latihan. Walaupun kedua-dua kajian ini dilaksanakan di sekolah, dapatan berkaitan kepentingan interaksi dan perkongsian pengetahuan amat relevan dalam konteks latihan penguatkuasa PBT, yang memerlukan kerjasama berpasukan serta komunikasi efektif dalam pelaksanaan tugas harian.

Perkongsian pengetahuan juga dikenal pasti sebagai dimensi kritikal. Sakti et al. (2021) dan Sunjoyo et al. (2023) menegaskan bahawa organisasi yang menggalakkan amalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan pekerja dapat mengenal pasti jurang kemahiran dengan lebih tepat, seterusnya membolehkan latihan yang lebih efektif dan bersasar. Kahar dan Othman (2022) menyokong dapatan ini dengan menunjukkan bahawa persekitaran yang menggalakkan perkongsian pengetahuan memudahkan pemantauan dan penilaian latihan, kerana pelatih boleh berkongsi pengalaman dan hasil pembelajaran mereka secara terbuka.

Sokongan kepimpinan dan organisasi sebelum, semasa, dan selepas latihan turut menjadi dimensi utama yang mempengaruhi kejayaan latihan. Samsudin et al. (2023) dan Yazid & Muhammad (1998) menegaskan bahawa latihan yang berkesan memerlukan penglibatan aktif pihak pengurusan, termasuk menyediakan sumber, memberi insentif, serta melakukan penilaian dan maklum balas berterusan. Kepimpinan yang proaktif memastikan kelancaran program latihan dan mendorong pekerja untuk mengaplikasikan pengetahuan baharu dalam tugas harian.

Edmondson (1999) dan Lamsah et al. (2021) mengetengahkan pentingnya budaya pembelajaran daripada kesilapan, di mana pekerja yang merasa selamat untuk mengakui kesilapan tanpa takut dihukum lebih terbuka untuk belajar, meminta

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bantuan, dan berkongsi pengetahuan. Budaya ini membentuk persekitaran pembelajaran yang kukuh dan meningkatkan keberkesanan latihan kerana pekerja lebih berani mencuba kaedah baharu dan memperbaiki diri.

Dimensi pemberdayaan pekerja juga didapati sangat dominan. Empuls (2023) dan Nurdin (2018) menunjukkan bahawa pekerja yang diberdayakan dan diberi autonomi, tanggungjawab, serta peluang untuk terlibat dalam perancangan latihan menjadi lebih bermotivasi dan komited untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh. Pemberdayaan ini juga membolehkan pekerja memberi maklum balas semasa latihan, membantu jurulatih menyesuaikan pendekatan mengikut keperluan peserta.

Bakar (2010) menegaskan bahawa pemindahan ilmu dari latihan akan lebih berjaya apabila pekerja berada dalam suasana kerja yang menyokong pembelajaran, termasuk sokongan rakan sekerja, penyelia, serta ketersediaan sumber dan peralatan. Tanpa persekitaran yang kondusif, keberkesanan latihan akan terjejas kerana pekerja sukar untuk mengaplikasikan kemahiran baharu.

Noor dan Mahbob (2023) mendapati bahawa pengurusan maklumat yang baik dalam organisasi sektor awam memberi impak positif terhadap keberkesanan latihan, memudahkan akses kepada sumber pembelajaran yang relevan. Hasami dan Buang (2018) serta Mimi Mohaffyza & Che Munira (2009) pula menekankan bahawa pembelajaran sepanjang hayat dan kemahiran PSH adalah penting untuk memastikan pengetahuan dan kemahiran sentiasa relevan dengan keperluan semasa.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Secara keseluruhannya, dimensi kolaborasi, dialog, perkongsian pengetahuan, sokongan kepimpinan, budaya pembelajaran daripada kesilapan, pemberdayaan pekerja, persekitaran kerja yang menyokong pembelajaran, serta pengurusan maklumat adalah antara dimensi amalan organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan latihan di PBT Selangor. Dimensi-dimensi ini perlu diberi penekanan dalam merangka dan melaksanakan program latihan agar keberkesanan latihan dapat dioptimumkan dan memberi impak positif terhadap prestasi penguatkuasa PBT.

2.14 Rumusan

Bab ini telah membincangkan secara komprehensif konsep dan teori organisasi pembelajaran serta model-model utama yang digunakan dalam memahami dan melaksanakan amalan pembelajaran dalam organisasi. Perbincangan bermula dengan pengenalan kepada organisasi pembelajaran dan definisinya, diikuti dengan teori-teori asas yang menerangkan peringkat dan ciri organisasi pembelajaran. Model-model seperti Model Senge, Garvin, Marquardt dan Watkins & Marsick telah dianalisis dari segi kekuatan dan kelemahan masing-masing, memberikan gambaran yang jelas tentang pendekatan berbeza dalam membina organisasi pembelajaran yang efektif.

Selain itu, dimensi-dimensi organisasi pembelajaran seperti pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, sistem tertanam, pemberdayaan, hubungan persekitaran dan kepimpinan strategik turut dibincangkan secara terperinci. Justifikasi penggunaan Model Watkins dan Marsick (2003) sebagai kerangka kajian juga

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

diberikan berdasarkan kesesuaian dimensi yang merangkumi pelbagai peringkat pembelajaran individu, berpasukan dan organisasi. Bab ini turut menyorot kepentingan dan pelaksanaan organisasi pembelajaran serta keberkesanan latihan, termasuk model-model penilaian keberkesanan latihan seperti Model Kirkpatrick dan model-model lain yang relevan.

Akhir sekali, kajian-kajian lepas berkaitan telah dirumuskan untuk menghubungkan teori dan konsep dengan konteks kajian semasa, khususnya berkaitan amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam sektor awam dan pendidikan. Keseluruhan bab ini menyediakan asas teori dan empirikal yang kukuh untuk menyokong kajian yang dijalankan, serta membantu dalam merangka metodologi dan analisis data pada bab-bab berikutnya

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini menerangkan metodologi kajian yang meliputi reka bentuk kajian, populasi dan pensampelan, lokasi kajian, instrumen, serta kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Selain itu, kajian rintis, proses pemerolehan data, dan penganalisian juga dibincangkan. Matlamat kajian adalah untuk mengkaji hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan di kalangan penguatkuasa PBT di Selangor. Semua langkah penyelidikan dihuraikan dalam bab ini.

Kajian ini melibatkan 3,443 pekerja penguatkuasa di PBT Selangor dan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan statistik deskriptif dan inferensi. Tahap organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan diukur melalui statistik deskriptif, manakala hubungan antara keduanya dianalisis menggunakan statistik inferensi kolerasi. Responden dipilih secara rawak strata berkadaran berdasarkan tiga penarafan di Selangor, memastikan setiap peserta mempunyai peluang yang sama untuk terlibat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Persampelan rawak mudah digunakan untuk menentukan saiz sampel. Data kuantitatif dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science Version 24* (SPSS), yang melibatkan statistik deskriptif dan inferensi seperti pengiraan peratus, nilai min, sisihan piawai, ujian-t, regresi linear pelbagai, dan ujian analisis varian (ANOVA).

Kelebihan menggunakan kaedah dan teknik kajian secara sistematik ialah dapat memudahkan pengkaji untuk memahami dengan lebih baik lagi cara menjalankan proses kajian. Bagi meneruskan kajian lanjutan, seperti yang dinyatakan oleh Lodico, Spaulding dan Voegtle (2012), pengkaji perlu mengubahsuai proses pengumpulan data, melakukan analisis data, mentafsirkan dan melaporkan keputusan. Mereka juga perlu membina persoalan baharu untuk menyokong kajian lanjutan. Kaedah penyelidikan dengan teknik dan prosedur yang teratur boleh membantu penyelidik membentuk, mengumpul dan menganalisis data dengan tepat dan sistematik. Pandangan ini diperkukuhkan lagi oleh Fraenkel dan Wallen (1996), yang menjelaskan bahawa kaedah penyelidikan saintifik melibatkan proses mengenal pasti masalah, mengenal pasti keperluan akses kepada maklumat, pengurusan data, dan memahami teknik mentafsir hasil penyelidikan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merujuk kepada kaedah dan prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan serta menganalisis pemboleh ubah dalam masalah penyelidikan (Theintactfront, 2018). Ia melibatkan rancangan yang diperlukan untuk mencapai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

objektif dan menjawab persoalan kajian (Blumberg et al., 2011; Saunders et al., 2016).

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan, yang membolehkan data dikumpul dan dianalisis secara objektif untuk menerangkan fenomena yang dikaji. Cohen et al. (2018) menyokong penggunaan pendekatan ini dalam penyelidikan sosial, manakala Creswell (2014) menegaskan bahawa ia sesuai untuk menguji teori dan menjelaskan situasi berdasarkan data empirikal. Ciri populasi diukur dengan ketepatan statistik menggunakan reka bentuk korelasi dan persampelan saintifik. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk memberikan gambaran umum tentang pengaruh organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan. Bagi mengumpul data kuantitatif dari sampel besar dengan cepat, soal selidik digunakan sebagai instrumen, yang sesuai memandangkan kos yang rendah dan jarak antara PBT yang dikaji (Ahmad et al., 2012; Konting, 2012).

Selain itu, kajian ini menggunakan teknik soal selidik untuk menyelidik pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan. Data kuantitatif, merujuk kepada "data numerik", dikumpul untuk membuktikan kesahan dan kebolehpercayaan (*validity and reliability*) (Chua, 2014; Gay, Mills & Airasian, 2012). Data tersebut kemudian dianalisis untuk menjelaskan hasil dan menguji hipotesis dalam penyelidikan kuantitatif, yang bergantung pada analisis statistik. Kajian ini bertujuan untuk menentukan kesan organisasi pembelajaran dalam PBT terhadap keberkesanan latihan. Kajian rentas (cross-sectional) tidak dapat mengumpul data secara berbilang pada satu masa, tetapi ia popular di kalangan pengkaji kerana mudah dilaksanakan dan memerlukan masa yang singkat (Babbie, 2017; Creswell,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2014; Gay et al., 2012). Cohen et al. (2018) menyatakan bahawa penyelidik menjalankan penyelidikan mereka sendiri untuk mendapatkan keputusan yang cepat, dan responden boleh mengajukan soalan jika ada yang tidak jelas mengenai soal selidik. Kelebihan kajian rentas adalah dalam memahami sikap, kepercayaan, tanggapan, dan amalan individu (Creswell, 2014).

3.3 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi sasaran dalam kajian ini terdiri daripada pekerja penguatkuasa PBT di Selangor, yang merangkumi tiga jenis penarafan PBT iaitu bandaraya, perbandaran, dan daerah. Pekerja penguatkuasa PBT di seluruh Malaysia dianggap bersifat homogen dari segi tugas, tanggungjawab, dan keperluan latihan, justeru penyelidik memilih untuk menumpukan kajian hanya di Selangor. Keputusan ini diambil berdasarkan beberapa faktor kebolehlaksanaan, kekangan bajet, masa serta kemudahan akses kepada kerangka persampelan. Pendekatan ini membolehkan pengumpulan data yang lebih efisien dan kos efektif tanpa menjejaskan kebolehgeneralan dapatan kajian kepada populasi sasaran yang lebih luas iaitu seluruh pekerja penguatkuasa PBT di Malaysia (Sekaran, 2003).

Teknik persampelan rawak berstrata digunakan dalam kajian ini disebabkan taburan populasi yang tidak seragam akibat saiz yang berbeza-beza. Teknik ini memastikan setiap anggota dalam kumpulan mempunyai peluang yang sama untuk dipilih dengan kebarangkalian sederhana (Sekaran, 2003). Sampel diambil berdasarkan nisbah sub-kumpulan dalam populasi (Krejcie & Morgan, 1970).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menurut Chua (2014), prosedur ini menawarkan kelebihan dari segi ralat persampelan yang lebih kecil berbanding teknik persampelan rawak mudah dan sistematik. Merujuk PBT yang digunakan dalam kajian pada jadual 3.1, didapati bahawa jumlah pekerja penguatkuasa tidak mempunyai taburan yang seragam mengikut penarafan. Faktor luaran seperti perubahan dasar, keadaan persekitaran, dan keperluan masyarakat mempengaruhi ketidaksamaan ini. Apabila pekerja menghadapi cabaran baru, ada kemungkinan sesetengah pekerja menyesuaikan diri dengan lebih baik, yang menyebabkan prestasi mereka berbeza-beza. Setiap PBT mempunyai sistem pengurusan sendiri berdasarkan UUK (Undang-Undang Kecil), yang memberi hak untuk merancang pengurusan dalaman termasuk menentukan bilangan pekerja yang diperlukan dalam satu unit. Chua (2014) menyatakan bahawa teknik perkadaran pengelompokan sesuai untuk sampel dengan taburan tidak seragam.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.1

Populasi Kajian Mengikut Daerah di Selangor

Daerah	Bilangan PBT	Populasi
Bandaraya	3	1,218
Perbandaran	8	2,161
Daerah	1	64
JUMLAH	**12**	**3.443**

Sumber: UPEN 2020

Pemilihan 12 PBT di Selangor sebagai lokasi kajian dibuat berdasarkan beberapa justifikasi kukuh. Pertama, Selangor merupakan negeri yang paling maju dan pesat membangun di Malaysia, serta mempunyai jumlah PBT yang tinggi berbanding negeri-negeri lain. Kepelbagaian kategori PBT di Selangor yang meliputi majlis bandaraya, majlis perbandaran dan majlis daerah. Ini membolehkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pemerhatian yang lebih menyeluruh terhadap pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran dalam pelbagai konteks pentadbiran tempatan.

Kedua, Selangor memainkan peranan penting dalam pembangunan nasional, dan setiap PBT di negeri ini terlibat secara langsung dalam pelaksanaan dasar-dasar persekutuan dan negeri yang berkaitan dengan perkhidmatan awam, kesejahteraan masyarakat, dan inovasi penyampaian perkhidmatan. Oleh itu, kajian di negeri ini memberikan nilai praktikal dan kebolehgunaan yang tinggi. Ketiga, pemilihan PBT di Selangor juga berdasarkan akses dan kesediaan kerjasama daripada pihak pengurusan untuk menjadi responden kajian. Hal ini penting untuk memastikan kelancaran pengumpulan data dan ketepatan maklumat yang diperoleh.

Oleh itu, teknik persampelan rawak berstrata adalah pilihan yang sesuai untuk kajian ini kerana terdapat ketidakseragaman dalam bilangan penduduk antara PBT berdasarkan penarafan mereka. Contohnya, PBT bertaraf perbandaran mempunyai 2,161 penguatkuasa, manakala PBT bertaraf daerah hanya mempunyai 64 penguatkuasa. Ini menimbulkan kebimbangan tentang kemungkinan ralat persampelan jika menggunakan persampelan rawak mudah (Creswell, 2014) atau jenis lain. Dengan persampelan rawak berstrata, jumlah sampel dapat dikawal untuk mewakili populasi kajian dan memastikan setiap pecahan populasi yang mewakili strata adalah representatif (Jackson, 2006). Kajian ini juga dapat memastikan nisbah PBT setiap daerah dalam sampel selaras dengan nisbah jenis PBT dalam populasi.

Namun begitu, menurut Hair et al. (2019) dan Pallant (2011), penyelidik boleh menggunakan nisbah 3:1, di mana setiap item didarabkan dengan bilangan responden

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

sebanyak tiga. Ini bermakna, untuk 100 item, diperlukan 300 sampel (1 item x 3 = 100 x 3 = 300). Jadual 3.1 menunjukkan bilangan populasi pekerja penguatkuasa di Selangor yang dikategorikan kepada tiga penarafan: bandaraya, perbandaran, dan daerah, berdasarkan rekod Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor (SUK) sehingga Oktober 2020. Hair et al. (2010) mencadangkan pengiraan saiz sampel seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2

Penentuan Saiz Sampel (Hair et. al., 2010 dalam zainudin et. al., 2018)

	Kriteria Model	***Communalities* Item**	**Sampel Minimum Diperlukan**
1.	Lima atau kurang konstruk dalam model. Setiap konstruk mempunyai lebih daripada tiga item pengukuran	≥ 0.60	100
2.	Tujuh atau kurang konstruk dalam model. Setiap konstuk mempunyai lebih daripada tiga item	≥ 0.50	150
3.	Tujuh atau kurang konstruk dalam model. Terdapat beberapa konstruk mempunyai kurang daripada tiga item pengukuran	≤ 0.45	300
4.	Lebih daripada tujuh konstruk dalam model. Terdapat beberapa konstruk mempunyai kurang daripada tiga item pengukuran.	≤ 0.45	500

Kajian ini menggunakan persampelan rawak berstrata berdasarkan tiga penarafan PBT di Selangor iaiatu bandaraya, perbandaran, dan daerah. Penyelidik menerapkan teknik perkadaran (proportional). Menurut Creswell (2014), semakin besar saiz sampel, semakin rendah kemungkinan ralat populasi. Pandiyan dan Chandaran (2009) juga menyatakan bahawa sampel yang lebih besar dapat mengurangkan ralat. Keyakinan terhadap hasil kajian meningkat apabila saiz sampel melebihi had (Gay & Airasian, 2003). Pemilihan pekerja penguatkuasa PBT

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dilakukan oleh ketua jabatan berdasarkan kriteria yang ditetapkan, di mana mereka mesti telah menghadiri program latihan penguatkuasaan asas PBT. Kriteria ini dinyatakan secara bertulis dalam setiap surat iringan yang diberikan. Dalam kajian ini, penyelidik mengaplikasikan teknik perkadaran (propotional) seperti yang berikut.

$$\text{sampel} = \frac{\text{populasi penguatkuasa mengikut penarafan}}{\text{JUMLAH POPULASI PENGUATKUASA}} \text{ x jumlah sampel yang diperlukan}$$

$$s = \frac{x^2 \text{ NP } (1 - \text{P})}{\text{d}^2 \ (\text{N} - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

S = saiz sampel

N = jumlah populasi

P = nisbah populasi dilihat pada 0.5

d = darjah ketepatan dalam populasi 0.05

χ^2 = nilai Khi Kuasa Dua pada aras keyakinan 0.05 iaitu 3.841

Berdasarkan formula tersebut, saiz sampel penguatkuasa yang digunakan dalam kajian ini ialah:

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

$$\text{s} = \frac{(3.841)(3{,}443)(0.5)\ (0.5)}{(0.05)(0.05)(3{,}443\text{-}1)+(3.841)(0.5)(0.5)} = 344$$

Formula yang digunakan seperti dibawah:

Populasi di Selangor	=	3,443
Dimulai populasi Bandaraya	=	1,218
Pengiraan Bandaraya	=	$\frac{1{,}218}{3{,}443} \times 344$
	=	122 orang

Jadual dibawah menunjukkan hasil pengiraan persampelan berkelompok atau strata berdasarkan penarafan PBT yang telah dilaksanakan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.3

Sampel dan populasi mengikut penarafan

Taraf	Bilangan PBT	Populasi	Minimum penguatkuasa diperlukan
Bandaraya	3	1,218	122
Perbandaran	8	2,161	216
Daerah	1	64	6
Jumlah	**12**	**3,443**	**344**

Jumlah sampel penguatkuasa diambil dari tiga jenis penarafan PBT di Selangor yang diperoleh daripada Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor (SUK) melalui UPEN, Sektorial Kerajaan Tempatan.

3.3.1 Pemilihan Sampel

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Persampelan rawak adalah kaedah asas yang sesuai untuk populasi homogen, seperti ciri-ciri pekerja penguatkuasa yang serupa di seluruh Malaysia. Ini membolehkan keputusan kajian digeneralisasikan kepada penguatkuasa PBT di negara ini. Kaedah ini berkesan apabila terdapat sedikit variasi antara elemen. Dalam pemilihan sampel, setiap elemen dinomborkan dari 1 hingga N, memberikan peluang 1/N untuk dipilih. Penyelidik boleh menggunakan dua kaedah pemilihan, iaitu dengan pengembalian atau tanpa pengembalian, ini memastikan setiap responden mempunyai peluang untuk terlibat dalam kajian.

Persampelan dengan pengembalian semula bermaksud setelah satu elemen dipilih, elemen tersebut dimasukkan semula ke dalam bingkai pensampelan, memastikan kebarangkalian pemilihan semula adalah adil. Nama penguatkuasa dari

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UPEN untuk setiap pihak berkuasa tempatan dimasukkan ke dalam bekas dengan kertas yang berbeza. Contohnya, jika kertas bernama Abu dipilih pada pemilihan pertama dan maklumatnya direkodkan, kertas itu akan dimasukkan semula ke dalam balang, menjadikannya berkemungkinan (1/N) untuk dipilih semula pada pemilihan kedua. Proses ini berterusan sehingga sampel bersaiz n diperolehi. Sebaliknya, dalam pensampelan tanpa pengembalian, setelah elemen dipilih, ia tidak akan dimasukkan semula ke dalam bingkai pensampelan. Dalam kes ini, semua kertas mempunyai peluang 1/N untuk dipilih pada pemilihan pertama, tetapi peluang untuk memilih kertas yang tidak terpilih pada pemilihan kedua adalah 1/(N-1). Proses ini juga berlanjutan sehingga sampel bersaiz n diperolehi. Selain itu, pemilihan sampel rawak mudah boleh dilakukan dengan menggunakan jadual nombor rawak untuk pendekatan yang lebih saintifik dan ringkas.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.4 Instrumen Kajian

Soal selidik adalah alat kajian yang popular di kalangan penyelidik kerana ia dianggap praktikal dan berkesan (Konting, 2012). Dalam kajian ini, *Learning Organization Dimension Questionnaire* oleh Watkins dan Marsick (2003) serta soal selidik penilaian keberkesanan latihan oleh Kirkpatrick (1994) dipilih. Kaedah soal selidik membolehkan lebih ramai responden terlibat (Mohd Yusri & Aziz, 2014; Cohen et al., 2018). Ia digunakan untuk mengumpul maklumat mengenai kesan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan. Soal selidik adalah cara yang cepat dan mudah untuk mendapatkan data kuantitatif serta mempunyai banyak kelebihan berbanding kaedah lain. Konting (2012) menyatakan bahawa kebanyakan pengkaji

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memilih soal selidik kerana kemudahannya, dan ia memudahkan pemprosesan dan analisis data. Beliau juga menekankan bahawa soal selidik perlu komprehensif, dengan mengambil kira semua aspek yang mungkin mempengaruhi konsep yang diukur.

Instrument yang digunakan dalam kajian ini menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi tiga (3) bahagian:

Bahagian A: Demografi Responden

Bahagian B : Organisasi Pembelajaran

Bahagian C : Keberkesanan Latihan

Bahagian A: Bahagian ini mengandungi lima item untuk mengukur dan mengumpul maklumat asas mengenai latar belakang sampel kajian, termasuk jantina, umur, kelulusan akademik, penarafan, dan pengalaman. Maklumat ini bertujuan untuk mendapatkan maklum balas umum dan khusus yang boleh digeneralisasikan kepada populasi kajian.

Bahagian B: Bahagian ini terdiri daripada empat puluh tiga (43) item untuk mengukur dimensi organisasi pembelajaran yang diaplikasikan di dalam PBT Selangor (Nazari, 2012).

Bahagian C: Bahagian ini terdiri daripada sembilan belas (19) item untuk mengukur keberkesanan latihan yang dilaksanakan oleh PBT Selangor (Dina Karamina, 2018). Jadual 3.4 menunjukkan pecahan item mengikut konstruk kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.4

Jadual Pecahan Item Mengikut Konstruk

Konstruk	**Bilangan Item**
Demografi	5
Organisasi Pembelajaran	43
Keberkesanan Latihan	19
Jumlah Keseluruhan	**67**

Jadual 3.5

Maksud Nilai Julat Skala

Skala Likert 5 mata	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Organisasi Pembelajaran	Tidak Pernah	Jarang-Jarang	Kadang kala	Kerap	Sangat Kerap
Keberkesanan Latihan	Tidak Pernah	Jarang-Jarang	Kadang Kala	Kerap	Sangat Setuju

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.6

Ringkasan Soal Selidik

Bahagian	**Konstruk**	**Sumber Diperolehi**
A	**Organisasi Pembelajaran(43 item)**	**Nazari (2012)**
	• **Pembelajaran Berterusan (7 item)**	
	Pekerja dalam PBT…	
	1. membincangkan kesalahan secara terbuka untuk belajar daripadanya.	
	2. mengenal pasti kemahiran yang diperlukan untuk digunakan dalam tugas masa hadapan.	
	3. membantu satu sama lain belajar	
	4. mampu mendapatkan sumber lain untuk menyokong pembelajaran.	
	5. diberi masa untuk menyokong pembelajaran.	
	6. melihat masalah ditempat kerja sebagai satu peluang untuk belajar	
	7. diberi ganjaran untuk belajar.	
	• **Dialog dan Inkuiri (6 item)**	
	Pekerja dalam PBT…	
	8. saling memberi maklum balas secara terbuka dan jujur antara satu sama lain.	
	Pekerja dalam PBT…	
	9. mendengar pandangan orang lain sebelum bercakap	
	10. digalakkan untuk bertanya tanpa mengira pangkat	
	11. menginginkan pendapat orang lain setiap kali mereka menyatakan pandangan mereka.	
	12. melayan setiap orang dengan hormat.	
	13. meluangkan masa membina kepercayaan dengan setiap orang	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bahagian	Konstruk	Sumber Diperolehi
	• **Kolaborasi (6 item)**	
	Pasukan pekerja dalam PBT…	
	14. mempunyai kebebasan untuk menyesuaikan matlamat mereka mengikut keperluan	
	15. melayan rakan sekerja sama rata tanpa mengira pangkat, budaya, atau lain-lain perbezaan	
	16. memberi tumpuan mengenai tugas kumpulan untuk bekerja dengan baik.	
	17. menyemak semula pemikiran mereka sebagai hasil perbincangan berkumpulan atau maklumat yang dikumpulkan.	
	18. yakin bahawa organisasi akan bertindak berdasarkan cadangan mereka	
	• **Sistem Tertanam**	
	Pemimpin PBT…	
	19. menggunakan komunikasi dua hala sebagai rutin harian seperti sistem cadangan, papan buletin elektronik atau mesyuarat terbuka	
	20. membolehkan pekerja mendapatkan maklumat yang diperlukan pada bila-bila masa dengan efisien.	
	21. sentiasa mengemas kini data yang berkaitan dengan kemahiran pekerja	
	22. mencipta sistem untuk mengukur jurang antara prestasi semasa dan jangkaan prestasi/	
	23. menjadikan pelajaran yang dipelajari tersedia untuk semua pekerja.	
	24. Mengukur hasil terhadap peruntukan yang telah dilaburkan untuk latihan.	
	• **Pemberdayaan (6 item)**	
	Pemimpin PBT…	
	26. mengiktiraf pekerja kerana mengambil inisiatf	
	27. emberi pilihan kepada pekerja dalam tugasan mereka.	
	28. menggalakkan pekerja menyumbang kepada visi organisasi	
	29. membenarkan pekerja mengawal sumber yang mereka perlukan dalam menyelesaikan tugas.	
	30. menyokong pekerja yang mengambil risiko dalam menyelesaikan tugasan	
	31. membina keselarasan visi di pelbagai peringkat dan kumpulan kerja	
	• **Hubungan Persekitaran (6 item)**	
	Pemimpin PBT…	
	32. membantu pekerja mengimbangi antara kerja dan keluarga dengan sewajarnya	
	33. menggalakkan para pekerja untuk berfikir dari perspektif global.	
	34. menggalakkan setiap pekerja untuk memberikan pandangan di dalam proses membuat keputusan	
	35. mempertimbangkan impak terhadap keputusan moral pekerja.	
	36. bekerjasama dengan komuniti luar untuk memenuhi keperluan bersama.	
	37. menggalakkan pekerjanya untuk mendapatkan nasihat dari pelbagai bahagian dalam organisasi dalam menyelesaikan masalah.	
	38. mempertimbangkan impak terhadap keputusan moral pekerja.	
	39. bekerjasama dengan komuniti luar untuk memenuhi keperluan bersama.	
	40. menggalakkan pekerjanya untuk mendapatkan nasihat dari pelbagai bahagian dalam organisasi dalam menyelesaikan masalah	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bahagian	Konstru	Sumber Diperolehi
	• **Hubungan Persekitaran (6 item)**	
	Pemimpin PBT…	
	41. membantu pekerja mengimbangi antara kerja dan keluarga dengan sewajarnya	
	42. menggalakkan para pekerja untuk berfikir dari perspektif global.	
	43. menggalakkan setiap pekerja untuk memberikan pandangan di dalam proses membuat keputusan	
	• **Kepimpinan Strategik (6 item)**	
	44. menyokong permintaan untuk peluang pembelajaran dan latihan.	
	45. berkongsi maklumat terkini dengan pekerja mengenai pesaing, trend industri dan hala tuju organisasi.	
	46. mengupayakan pekerja dalam membantu melaksanakan visi organisasi.	
	47. merupakan mentor dan jurulatih kepada orang yang mereka pimpin.	
	48. berterusan mencari peluang untuk belajar	
	49. memastikan bahawa tindakan organisasi selaras dengan nilai-nilainya	
B	**Keberkesanan Latihan (19 Item)**	**Dina Karamina (2018)**
	• **Reaksi (7 item)**	
	Pekerja merasakan bahawa latihan asas penguatkuasaan di i-KPKT ini…	
	50. mengandungi pengetahuan yang kami perlukan	
	51. menyediakan bahan-bahan latihan yang mudah difahami.	
	52. menyediakan persekitaran latihan yang sangat selesa	
	53. menyediakan kemudahan yang lengkap dan sedia digunakan.	
	54. Jurulatih mempunyai pemahaman penuh tentang kandungan latihan	
	55. jurulatih dapat menjelaskan pengetahuan, menggunakan kaedah yang komprehensif, memberi perhatian sepenuhnya dan mempraktikkan pengurusan masa.	
	56. jurulatih mampu menggunakan kaedah bimbingan yang menarik dalam menyampaikan bahan program.	
	• **Pembelajaran (5 item)**	
	Pekerja merasakan bahawa latihan asas penguatkuasaan di i-KPKT ini…	
	57. membantu meningkatkan kompetensi kami	
	52. membantu kami memahami SOP (standard procedure operation) penguatkuasaan semasa operasi unit.	
	53. membantu kami memahami pengetahuan asas mengenai penguatkuasaan dengan betul dan berkesan	
	54. membina pemahaman kami dengan mendalam mengenai penguatkuasaan	
	55. kemahiran kami telah bertambah baik selepas latihan ini	
	Tingkah Laku (4 item)	
	Pekerja merasakan bahawa latihan asas penguatkuasaan di i-KPKT ini…	
	56. dapat membantu meningkatkan mutu kerja saya	
	57. dapat membantu menangani kadar kesilapan saya	
	58. dapat meningkatkan kadar prestasi kami	
	59. Membantu saya dalam mengenal pasti dan bertindak dengan betul	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bahagian	Konstru	Sumber Diperolehi
	• **Hasil** Pekerja merasakan latihan Asas Penguatkuasaan di i-KPKT ini… 60. Penting dalam penambahbaikan tugas untuk diaplikasikan sebagai rutin tugas seharian. 61. Berjaya mengubah pengetahuan kami mengenai penguatkuasaan dengan cara yang lebih baik 62. Sangat sesuai dengan perkembangan kerjaya kami Sangat sesuai dengan perkembangan kerjaya kami	
	Jumlah Item : 62	

3.5 Kesahan Kandungan dan Muka *(Content & Face Validity*)

Bagi mengukur data yang sepatutnya diukur, *Content and Face Validity* perlu dilakukan (Cozby 2009). Menurut Chua (2006), kesahan juga dilakukan untuk menentukan nilai korelasi antara pengukuran pembolehubah tertentu dan nilai sebenar pembolehubah. Soal selidik yang telah diubah suai diuji untuk menilai kualiti data instrumen dan mengukur ukuran yang sepatutnya diukur (Mohd Ghani et al. 2008, Cozby 2009 & Pandiyan et al. 2009). Selain itu, kesahan muka ialah ukuran yang digunakan untuk menentukan sejauh mana ia berjaya mengetahui apa yang hendak diukur. Kesahan muka *(face validity*) digunakan untuk menilai laras bahasa untuk memastikan ayat tepat dan mudah difahami.

Penyelidik telah menggunakan instrumen daripada Nazari (2012) dan Dina Karamina (2018), yang kemudian disusun semula untuk disesuaikan dengan persoalan kajian dan penguatkuasaan PBT di Malaysia. Instrumen tersebut telah diubah suai dan ditambah baik dari segi skala. Surat rasmi dan lima set instrumen dihantar kepada

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

lima panel pakar, termasuk profesor, pensyarah, dan guru cemerlang, untuk memperbaiki kesahan instrumen.

Panel tersebut diberikan gambaran keseluruhan instrumen, terutamanya pada ketiga-tiga bahagian, dan diminta untuk menilai item yang digunakan serta memberikan komen dan cadangan mengenai kesahan kandungan dan terminologi amalan organisasi pembelajaran dalam konteks tempatan. Pakar yang terlibat dalam menilai instrumen kajian ini merupakan Pensyarah Jabatan Pengurusan Pendidikan Universiti Pendidikan Sultan Idris. Instrumen ini juga telah disemak oleh Ketua Jabatan, Jabatan Pengurusan Inovasi. Borang soal selidik diserahkan kepada pakar-pakar yang terlibat selepas mendapat persetujuan secara bersama penyelia kajian. Setelah pengkaji menerima semula borang pengesahan yang dinilai oleh pakar, penambahbaikan dilakukan dengan berpandukan komen dan penilaian yang telah diberikan sebelum melaksanakan kajian yang sebenar.

Jadual 3.7

Instrumen sebelum dan selepas dibaiki

Item	Sebelum	Selepas
	Organisasi Pembelajaran	
	Pembelajaran Berterusan	
3.	Membantu satu sama lain untuk belajar	Membantu satu sama lain belajar
4.	Kampu mendapatkan sumber lain dengan sendiri untuk menyokong pembelajaran.	Proaktif mendapatkan sumber alternatif bagi menyokong aktiviti pembelajaran
8.	**Dialog dan Inkuiri** Saling memberi tindak balas secara terbuka dan jujur antara satu sama lain.	Memberi maklum balas secara terbuka dan jujur antara satu sama lain.
	Mahukan pendapat orang lain setiap kali mereka menyatakan pandangan mereka.	Menginginkan pendapat orang lain setiap kali mereka menyatakan pandangan mereka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Item	Sebelum	Selepas
11.	Pekerja melayan setiap orang dengan hormat	Melayan setiap orang dengan hormat
12.	**Kolaboratif** Melayan anggota sama rata tanpa mengira pangkat, budaya, atau lain-lain perbezaan	Melayan rakan sekerja dengan adil tanpa mengira pangkat, budaya, atau lain-lain perbezaan.
15.	Memberi tumpuan mengenai tugas kumpulan dan sejauh mana kumpulan itu boleh bekerja dengan baik.	Menyelia progres tugas kumpulan untuk bekerja dengan baik
	Sistem Tertanam	
21.	Membolehkan pekerja mendapatkan maklumat yang diperlukan pada bila-bila masa dengan cepat dan mudah.	Membolehkan pekerja mendapatkan maklumat yang diperlukan pada bila-bila masa dengan efisien
23.	Mencipta sistem untuk mengukur jurang antara prestasi semasa dan jangkaan.	Mencipta sistem untuk mengukur jurang antara prestasi semasa dan jangkaan prestasi.
24.	Menjadikan pelajaran yang dipelajari tersedia untuk semua.	Menjadikan pelajaran yang dipelajari tersedia untuk semua pekerja
25.	Mengukur hasil terhadap masa dan sumber yang telah dilaburkan untuk latihan.	Mengukur hasil terhadap peruntukan yang telah dilaburkan untuk latihan.
27.	**Pemberdayaan**	
	Memberi pilihan kepada pekerja dalam tugasan kerja mereka.	Memberi pilihan kepada pekerja dalam tugasan mereka.
28.	Memberi pilihan kepada pekerja dalam tugasan mereka.	Memberi pilihan kepada pekerja dalam tugasan mereka
32.	**Hubungan Persekitaran**	
	Membantu mengimbangi antara kerja dan kehidupan kekeluargaan dengan sewajarnya	Membantu pekerja mengimbangi kehidupan mereka antara kerjaya dengan keluarga
33.	Menggalakkan pekerja untuk berfikir dari perspektif global.	Menggalakkan para pekerja untuk berfikir secara global
40.	**Kepimpinan Strategik**	
	Menurunkan kuasa kepada orang lain untuk membantu melaksanakan visi organisasi.	Mengupayakan pekerja dalam membantu melaksanakan visi organisasi
	Keberkesanan Latihan	
	Reaksi	
2.	Menyediakan bahan latihan yang mudah difahami.	Menyediakan kandungan bahan latihan yang mudah difahami
4.	Menyediakan kemudahan lengkap dan sedia digunakan	Menyediakan kemudahan yang mencukupi
	Pembelajaran	
11.	Membina pemahaman kami dengan lebih baik dalam penguatkuasaan	Membina ilmu yang lebih mendalam mengenai penguatkuasaan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.6 Kajian Rintis

Pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach digunakan untuk menguji konsistensi dalaman. Menurut Chua (2006), nilai Alpha antara 0.65 hingga 0.95 dianggap memuaskan, nilai yang lebih rendah menunjukkan instrumen kajian tidak mampu mengukur konsep yang dimaksudkan. Namun, nilai alpha yang tinggi mungkin menunjukkan item-item yang serupa atau bertindih, sehingga penggunaan item bertindih tidak diperlukan. Dalam analisis instrumen kajian, Alpha Cronbach didapati 0.80, menunjukkan kebolehpercayaan alat kajian adalah sangat memuaskan. Nunally (1978) menyatakan bahawa nilai Alpha antara 0.7 hingga 0.9 adalah baik. Hasil ujian kebolehpercayaan oleh Nazari (2012) menunjukkan nilai kesahan kandungan alat ukur DLOQ adalah 0.92, yang mengukuhkan keputusan ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.7 Kebolehpercayaan Instrumen (*Reliability Analysis-Alfa Cronbach*)

Kebolehpercayaan ukuran merujuk kepada ketepatan dan kestabilan alat pengukuran (Sekaran, 2003). Ia penting untuk menilai konsistensi instrumen dan kualiti ukuran. Menurut Noraini (2013), instrumen dianggap boleh dipercayai jika kaedah yang setanding menghasilkan hasil yang serupa. Alpha Cronbach, sebagai koefisien kebolehpercayaan, menunjukkan hubungan antara item. Nilai alpha yang hampir kepada 1 menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi. Nilai di bawah 0.6 dianggap lemah, antara 0.6 dan 0.7 boleh diterima, manakala di atas 0.8 adalah sangat baik (Sekaran, 2003). Chua (2006) menambah bahawa nilai alpha antara 0.65 hingga 0.95

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

adalah memuaskan, dan Pallant (2011) menyatakan nilai di atas 0.7 masih boleh diterima, dengan nilai di atas 0.8 dianggap sangat baik.

Oleh itu, instrumen kajian perlu diperbaiki jika terdapat konstruk dengan nilai korelasi di bawah 0.20 dan alpha Cronbach di bawah 0.6. Penemuan kebolehpercayaan adalah penting untuk menentukan konsistensi item dalam instrumen kajian (Elliott & Woodward, 2007). Sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 3.8, penyelidik menggunakan nilai Alpha berdasarkan koefisien Cronbach yang biasa digunakan dalam tinjauan.

Jadual 3.8

Maksud Nilai Pekali Alpha Cornbach

Nilai Aplha Cronbach	Kebolehpercayaan
0.5 – 1.10	Tinggi (Item boleh diterima)
0.3 – 0.49	Sederhana (Ubah sebilangan item)
0.1 – 0.29	Rendah (Ubah kesemua item)

Sumber: Pallant (2011)

Menentukan nilai kebolehpercayaan instrumen adalah penting untuk memastikan kekukuhan item dalam kajian. Menurut Pallant (2011), kebolehpercayaan instrumen merujuk kepada keupayaan instrumen untuk mengukur nilai dengan tepat. Konting (2012) menambah bahawa nilai Alpha Cronbach digunakan untuk menilai penerimaan soal selidik, menunjukkan ketekalan item dalam soal selidik tersebut. Dengan menggunakan skala Likert lima mata, pekali alpha Cronbach diukur untuk mendapatkan indeks kebolehpercayaan dalaman instrumen (Pallant, 2011), merujuk kepada jadual 3.6 Secara keseluruhan, terdapat 62 item berkaitan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.7.1 Instrumen Organisasi pembelajaran (DLOQ)

Selepas selesai melaksanakan ujian Alpha Cronbach, hasil ujian keputusan analisis kebolehpercayaan instrument menunjukkan nilai pekali Alpha Cronbach bagi organisasi pembelajaran dalam kajian rintis ini menunjukkan bahawa instrument kajian bagi bahagian B (DLOQ), nilai pekali kebolehpercayaan item yang diperolehi ialah 0.82 dan ini bermakna nilaiannya adalah tinggi. Nilai ini menjelaskan bahawa kesemua item sebanyak 43 adalah boleh diterima pakai. Nilai Alpha Cronbach bagi setiap dimensi dalam bahagian B soal selidk adalah seperti jadual 3.9.

Jadual 3.9

Pekali Alpha Cronbach bagi Organisasi Pembelajaran

Dimensi Organisasi pembelajaran	**Jumlah Item**	**Pekali Alpha Cronbach**
Pembelajaran berterusan	7	0.86
Dialog dan Inkuiri	6	0.72
Kolaborasi	6	0.85
Sistem Tertanam	6	0.81
Pemberdayaan	6	0.80
Hubungan Persekitaran	6	0.84
Kepimpinan Strategik	6	0.81
Organisasi Pembelajaran	**43**	**0.82**

3.7.2 Instrumen Keberkesanan Latihan

Analisis bahagian C mengenai keberkesanan latihan menunjukkan pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach sebanyak 0.79, yang menandakan kebolehpercayaan tinggi bagi semua item dalam soal selidik. Nilai bagi setiap dimensi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dalam keberkesanan latihan dipaparkan dalam jadual 3.10. Kesimpulannya, instrumen ini sangat sesuai untuk digunakan dalam kajian sebenar.

Jadual 3.10

Pekali Alpha Cronbach bagi Keberkesanan Latihan

Dimensi Keberkesanan Latihan	**Jumlah Item**	**Pekali Alpha Cronbach**
Reaksi	7	0.87
Pembelajaran	5	0.75
Tingkah laku	4	0.82
Hasil	3	0.84
Keberkesanan Latihan	**19**	**0.79**

3.8 Prosedur Pengumpulan Data

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Prosedur pengumpulan data melibatkan pengumpulan pendapat dan maklumat dari populasi sasaran melalui tinjauan, yang merupakan kaedah paling popular untuk mengumpulkan data secara seragam dari populasi besar dengan kos rendah dan dalam masa singkat (Saunders et al., 2016). Penyelidik memulakan dengan mendapatkan kebenaran daripada UPEN untuk menjalankan kajian di PBT Selangor, disertakan dengan surat sokongan dari Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) yang mengesahkan status pelajar penyelidik. Setelah memperoleh kebenaran dari UPEN, penyelidik memohon kebenaran daripada PBT yang terlibat, walaupun telah mendapat izin dari UPEN, untuk memastikan kerjasama yang baik. Permohonan kebenaran kepada PBT dilakukan melalui panggilan telefon, di mana penyelidik menyatakan tujuan, tarikh dan tempoh kajian, serta membawa surat kebenaran dari UPEN.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Setelah semua PBT memberikan maklum balas, seterusnya penyelidik menghubungi pihak pentadbiran untuk mengesahkan kehadirannya bagi menetapkan tarikh dan masa kajian. Di lokasi kajian, penyelidik bertemu dengan ketua jabatan atau unit penguatkuasaan yang mewakili Tuan Yang Dipertua atau Datuk Bandar. Penyelidik kemudian berjumpa dengan penguatkuasa yang telah dikumpulkan di bilik mesyuarat dan mengedarkan borang soal selidik secara langsung kepada responden. Menurut Gall et al. (2005), menyertakan surat lamaran bersama soal selidik dapat mempengaruhi kadar pulangan soal selidik. Terdapat juga soal selidik yang diserahkan kepada wakil ketua jabatan atau unit penguatkuasaan yang diberi kuasa untuk mengendalikan soal selidik tersebut. Penyelidik memberikan taklimat kepada wakil mengenai responden yang layak menjawab soal selidik. Penguatkuasa diberikan tempoh 14 hari untuk mengembalikan borang soal selidik yang telah lengkap diisi. Penyelidik melakukan tindakan susulan melalui panggilan telefon dan kehadiran sendiri ke PBT untuk mendapatkan semula borang soal selidik daripada responden yang belum mengembalikannya setelah tamat tempoh.

Penyelidik percaya bahawa responden dapat mengembalikan sekurang-kurangnya 80% borang soal selidik, sejalan dengan pandangan Cohen et al. (2018) yang menyatakan bahawa pengembalian 70-80% adalah mencukupi. Kerlinger (2010) mendapati bahawa tahap memuaskan dicapai apabila lebih dari 80% soal selidik dikumpulkan. Penyelidik juga mencatat nombor rujukan bersiri pada setiap soal selidik untuk memudahkan proses pengumpulan data menggunakan Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS). Mengikut Babbie (2017), jika bilangan responden tidak mencukupi, penyelidik boleh menghubungi mereka untuk mendapatkan semula soal selidik. Sa'adiah (2021) melaporkan bahawa pengkaji memastikan peserta memahami

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kajian sebelum menjawab soalan, dengan sesi penerangan yang mengambil masa 20 hingga 25 minit. Ini bertujuan meningkatkan kefahaman responden dan mengurangkan ralat dalam jawapan mereka.

Responden kajian diberitahu bahawa semua maklum balas mereka adalah sulit dan hanya untuk tujuan kajian. Prosedur dan penerangan yang diberikan membantu responden menjawab semua item instrumen dengan jujur, ikhlas, dan bertanggungjawab berdasarkan pemahaman serta pengetahuan mereka tanpa merujuk atau berbincang antara satu sama lain.

3.8.1 Pengumpulan Data Soal Selidik

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pengkaji mengumpul semula borang soal selidik pada tarikh yang ditetapkan bersama PBT yang terlibat. Jadual 3.10 menunjukkan bilangan soal selidik yang berjaya dikumpul. Sebanyak 400 set soal selidik diedarkan kepada pengutkuasa sebagai responden, walaupun sampel minimum ditetapkan hanya 344 orang. Keputusan untuk mengedarkan 400 soal selidik diambil bagi mengelakkan kehilangan atau kerosakan. Lima borang tambahan diberikan kepada setiap PBT. Sebanyak 352 (88%) soal selidik dikembalikan daripada 400 yang diedarkan, bagi memenuhi cadangan Chua (2006) bahawa lebih daripada 60% adalah mencukupi untuk analisis. Dari jumlah tersebut, 14 (3.5%) adalah rosak, 8 (2%) tidak dijawab, dan 26 (6.5%) tidak dikembalikan. Oleh itu, 352 (88%) soal selidik lengkap digunakan sebagai data untuk analisis.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.11

Jumlah Pemulangan Soal Selidik

Jumlah Soal Selidik	Bilangan	Peratusan (%)
Diedarkan	400	100
Dikembalikan	352	82
Tidak dikembalikan	26	6.5
Rosak/Tidak Lengkap	14	3.5
Tidak Berjawab	8	2
Digunakan untuk dianalisis	**344**	**86**

3.9 Prosedur Analisis Data

Penggunaan teknik analisis multivariate adalah penting kerana terdapat banyak pembolehubah bebas (seperti pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, pemberdayaan, sistem tertanam, hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik) yang berkait dengan satu pembolehubah bersandar (keberkesanan latihan) pada pelbagai tahap (Hair et al., 2019). Sebelum menerapkan kaedah multivariate (regresi berganda), data telah diperiksa dan dibincangkan dalam tiga fasa berbeza. Pada peringkat ini, data dipersiapkan, pembolehubah dan hubungannya diuji, dan outliers dikenalpasti. Ujian data menunjukkan tiada gangguan ketara terhadap kepercayaan statistik. Persiapan data melibatkan penilaian ketepatan, pengisian data, serta pembinaan struktur database yang mengintegrasikan pengukuran dengan program statistik SPSS. Data mentah diperiksa untuk kesilapan kemasukan dan dibetulkan sebelum analisis dilakukan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam memahami sifat pembolehubah, langkah pertama adalah menganalisis karakter pembolehubah dalam konteks normality, homoscedasticity, singularity, linearity, dan multicollinearity. Memahami karakter-karakter ini membantu mengenal pasti pelanggaran andaian serta implikasi yang mungkin timbul dalam penilaian atau interpretasi hasil ujian. Setelah data dikumpulkan, ia perlu diperiksa untuk normality, homoscedasticity, linearity, multicollinearity, dan singularity. Sebelum menganalisis data, borang soal selidik yang diterima perlu direkodkan dan dibersihkan. Analisis dilakukan menggunakan SPSS 24 melalui dua peringkat: analisis deskriptif dan analisis inferensi, dengan teknik statistik ujian korelasi dan regresi linear. Penyelidik menggunakan kaedah kuantitatif untuk menjawab persoalan kajian dan melaksanakan analisis data dalam beberapa peringkat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan pada peringkat pertama untuk mencari nilai min, mod, sisihan piawai, kekerapan, dan peratusan maklumat demografi dalam kategori, serta pembolehubah selanjar berkaitan latar belakang pihak berkuasa tempatan yang dikaji. Analisis ini penting sebagai penghubung antara pengukuran dan pemahaman (McMillan, 2012). Ia menerangkan fakta asas data (Trochim & Donnelly, 2008) dan membantu memahami keadaan data. Tafsiran min berdasarkan anggaran dalam penarafan min kajian yang diadaptasi daripada Lee Chin (2014), dengan anggaran disenaraikan mengikut min kajian seperti berikut.

$$\frac{\text{Nilai Min Tertinggi-Nilai Min Terendah}}{\text{Pemeringkatan Pilihan Penyelidik}} = 5$$

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.12

Nilai Min dan Tafsiran Tahap Pelaksanaan

Skor Min	Tafsiran
1.00 hingga 1.89	Sangat Rendah
1.90 hingga 2.69	Rendah
2.70 hingga 3.49	Sederhana
3.50 hingga 4.29	Tinggi
4.30 hingga 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Hord (1997)

Jadual 3.12 menunjukkan tafsiran skor untuk menilai tahap organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan iaitu skor min 1.0 hingga 1.89 adalah sangat rendah, 1.90 hingga 2.69 rendah, 2.70 hingga 3.49 sederhana, 3.50 hingga 4.29 tinggi, dan 4.30 hingga 5.00 sangat tinggi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.9.2 Analisis Statistik Inferensi

Statistik inferensi digunakan untuk mendapatkan data populasi dari sampel, di mana data sampel dimasukkan dalam analisis populasi. Populasi sering disimpulkan daripada data sampel untuk mencapai keputusan yang tepat (Azizi Yahya, 2007). Noraini (2013) menyatakan bahawa keputusan ujian statistik dapat mengaitkan hasil kajian dengan populasi atau sampel, yang dikenali sebagai statistik inferensi. Menurut Zainal dan Hassan (2014), statistik inferensi adalah teknik yang bertujuan untuk mengumpul, menganalisis, dan mentafsir data untuk membuat kesimpulan. Tugas utama statistik inferensi adalah meramalkan peristiwa dan mengawal keadaan yang menunjukkan perbezaan atau korelasi dengan populasi. Ujian seperti hipotesis, analisis korelasi, regresi, ujian-t, analisis varians, dan analisis kovarians adalah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

beberapa cara untuk melaksanakan statistik inferensi. Semua analisis ini berasaskan data sampel dan digunakan untuk menggambarkan populasi.

i) Ujian-t (*t-test*)

Ujian-t adalah kaedah statistik untuk menilai perbezaan dua purata antara dua sampel berkaitan pembolehubah yang dikaji (Chua, 2014b; Zainal & Hassan, 2014; Yahya, 2007). Kajian ini melibatkan dua kategori jantina iaitu lelaki dan perempuan untuk menentukan perbezaan signifikan dalam tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan berdasarkan demografi jantina.

ii) ANOVA

Ujian ANOVA *(Analysis of Variance Test*) digunakan untuk membezakan min dalam sampel kajian. Ia adalah ujian hipotesis yang mengenal pasti perbezaan purata dalam dua atau lebih sampel. Tujuan utama ANOVA adalah untuk menentukan sama ada perbezaan dalam sampel disebabkan oleh kesilapan persampelan atau rawatan sistematik (Azizi, 2007). Dalam kajian ini, ANOVA sehala digunakan untuk membandingkan perbezaan skor min antara amalan organisasi pembelajaran penguatkuasa dan keberkesanan latihan berdasarkan demografi, umur, penarafan PBT, pendidikan, dan pengalaman pekerjaan responden mengikut persepsi mereka.

iii) Ujian Korelasi Pearson

Data *reduction* bertujuan mengurangkan data, selepas korelasi (r) dilakukan, proses menggantikan set pembolehubah yang telah ditentukan dengan set pembolehubah baharu yang dipanggil faktor. Dalam proses analisis, beberapa pembolehubah mesti

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dianalisis untuk interkorelasi. Ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan jenis variasi yang dilihat dalam pembolehubah asal atau berdasarkan bilangan faktor dasar yang bilangannya lebih kecil daripada variasi dalam pembolehubah itu sendiri. Kekuatan sesuatu hubungan (kolerasi) boleh dinilai berdasarkan satu sela numetrik di antara +1.00 sehingga -1.00 atau -1.00 sehingga +1.00. Berdasarkan nilai yang diringkaskan dalam Jadual 3.13, kolerasi dengan nilai yang berbeza memberikan tafsiaran yang juga berbeza.

Jadual 3.13

Tafsiran Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali (r)	Hubungan
r = 0.10 – 0.29	Kolerasi yang lemah
r = 0.30 – 0.49	Kolerasi yang sederhana
r = 0.50 – 1.00	Kolerasi yang kuat

Sumber: Pallant (2011)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

iv) Regrasi Berganda

Regrasi merupakan teknik yang terbaik bagi mencari hubungan antara pembolehubah yang berentuk kuantitatif, lebih-lebih lagi hubungan yang bersifat linear. Selain itu Ia juga boleh digunakan untuk meneliti hubungan antara pembolehubah bebas dan satu atau lebih pembolehubah bersandar (Chua, 2014). Regresi '*stepwise*' digunakan untuk memasukkan nilai semua pembolehubah secara serentak. Ini membolehkan peramal terbaik menunjukkan nilai hubungan dan sumbangan (R2) antara pembolehubah kajian pada masa yang sama (Hair etl., 2019). Melalui kajian ini, nilai beta (β) dalam jadual regrasi ditafsirkan sebagai penentu peramal pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.10 Taburan Normal dan Semakan Histogram

Ujian normaliti penting dalam analisis statistik kerana ia menilai sama ada data dari populasi bertaburan normal. Ujian ini memastikan data memenuhi andaian normaliti, yang diperlukan untuk analisis statistik yang sah dan boleh dipercayai (Tsagris & Pandis, 2021). Kaedah statistik seperti ujian-t, ANOVA, dan analisis regresi memerlukan data bertaburan normal sebelum analisis dilakukan. Oleh itu, ujian normaliti membantu menentukan kesesuaian kaedah ini untuk data yang digunakan. Ujian normaliti dapat ditentukan melalui beberapa kaedah seperti ukuran Skewness dan Kurtosis, Histogram, Stem-and-leaf Plot, Boxplot, serta Normal Probability Plot atau Normal Q-Q Plot (Chua, 2014; Pallant, 2011; Tabachnick & Fidell, 2007; Hair et al., 2006). Howell (2013) menyatakan bahawa plot normal Q-Q adalah pendekatan paling mudah dan sesuai untuk menguji taburan normaliti data. Dalam kajian ini, kaedah statistik Kolmogorov-Smirnov (KS), bersama dengan indikasi skewness dan kurtosis serta beberapa kaedah grafik, digunakan. Mohd Razali & Wah (2011) menyatakan bahawa ujian Kolmogorov-Smirnov adalah ujian normaliti yang paling kuat. Ujian ini digunakan untuk menilai normaliti kedua-dua dimensi organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan.

Berdasarkan ujian Kolmogorov-Smirnov, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0.200, yang menunjukkan bahawa data residual dalam model regresi ini terdistribusi normal. Ini kerana nilai tersebut signifikan pada 0.05, menjadikan model regresi layak untuk analisis lanjut. Coakes dan Steed (2007) menyatakan bahawa data memenuhi asumsi normaliti jika tahap signifikan lebih daripada 0.05. Hasil ujian normaliti menggunakan kaedah Kolmogorov-Smirnov ditunjukkan dalam jadual 3.14.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.14

Ujian Normaliti

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		344
Normal Parameters[a,b]	Mean	-.0020032
	Std. Deviation	.18720464
Most Extreme Differences	Absolute	.024
	Positive	.021
	Negative	-.024
Test Statistic		.024
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Tahap normal sesuatu data juga boleh diuji melalui indikasi *skewness dan kurtosis.* Data bertaburan secara normal jika nilai *skewness dan kurtosis* sama dengan sifar (Tabachnick dan Fidell; 2019).Kedua-dua *skewness* dan *kurtosis* boleh dianalisis menggunakan analisiss statistik. Nilai s*kewness* antara -1 dan +1 dianggap sangat baik, tetapi nilai *kurtosis* dan *skewness* antara -2 dan +2 boleh diterima untuk menunjukkan data bertaburan secara normal (Hair et al., 2022; Chua, 2011). Nilai untuk *asimetri* dan *kurtosis* antara -2 dan +2 dianggap boleh diterima untuk membuktikan data bertaburan normal (George & Mallery, 2010).

Hair et al. (2010) dan Bryne (2010) berpendapat bahawa data dianggap normal jika *skewness* adalah antara -2 hingga +2 dan *kurtosis* adalah antara -7 hingga +7. Kline (2011) menyatakan bahawa nilai skewness harus lebih rendah daripada 3 dan nilai kurtosis harus lebih rendah daripada 10 untuk setiap item, masih boleh diterima. Nilai mutlak Skewness lebih besar daripada 3 dan nilai Kurtosis lebih besar daripada

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

10 mungkin menunjukkan masalah, kerana nilai yang lebih tinggi daripada ini adalah bermasalah.

Jadual 3.15 menunjukkan hasil ujian kenormalan bagi nilai kurtosis dan skewness untuk setiap dimensi, yang berada pada paras munasabah dan normal. Ini selaras dengan Kline (2011) yang menyatakan bahawa data dianggap bertaburan normal jika nilai skewness kurang daripada 3 dan kurtosis kurang daripada 10. Data dalam Jadual 3.15 memenuhi kriteria tersebut, memberikan keyakinan bahawa analisis seterusnya adalah sah dan boleh dipercayai. Nilai skewness yang diperoleh daripada 344 responden menunjukkan nilai antara -0.885 dan -2.107, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.15. Walaupun nilai tertinggi skewness melebihi dua, ia masih boleh diterima kerana kedua-dua nilai tersebut mendekati 0. Oleh itu, dengan semua data yang normal, ujian parametrik boleh diteruskan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.15

Ujian Skewness dan Kurtosis

Pembolehubah	Skewness Statistik/Std. Error	Kurtosis Statistik/Std. Error
Organisasi pembelajaran	-0.885	2.111
Keberkesanan Latihan	-2.107	-1.042

Histogram dan Normal P-P Plot menunjukkan bahawa semua data kajian bertaburan secara normal dan memenuhi andaian kenormalan. Histogram berdasarkan frekuensi menunjukkan bentuk taburan tinggi di tengah dan rendah di kedua-dua belah. Taburan data steam and leaf juga serupa dengan histogram tetapi dipamerkan secara mendatar. Kedua-dua bentuk taburan ini jelas menunjukkan data bertaburan secara normal.

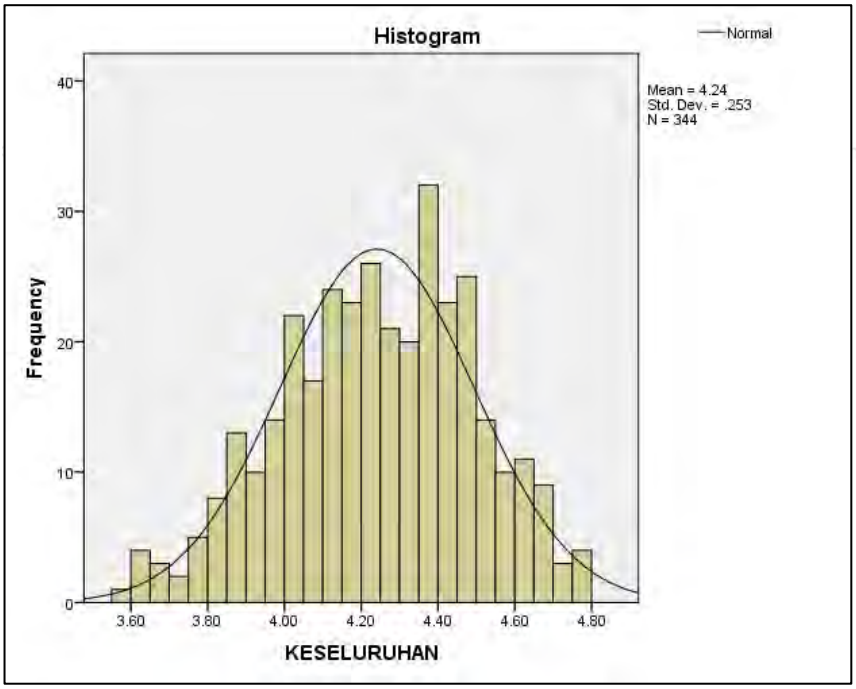
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan graf histogram dalam rajah 3.1, analisis data menunjukkan taburan normal yang membentuk loceng. Nilai purata (mean) bagi keseluruhan responden adalah 4.24, menunjukkan kebanyakan responden memberikan jawapan "kerap" terhadap kenyataan dalam soal selidik. Ini menandakan bahawa mereka sering mengamalkan semua item yang dinyatakan. Skala 4.24 berada di antara 4 (tidak pernah) dan 5 (sangat kerap), dengan nilai sisihan piawai (Standard Deviation) sebanyak 0.253.

Rajah 3.1

Histogram normaliti likert scale bagi data keseluruhan pembolehubah



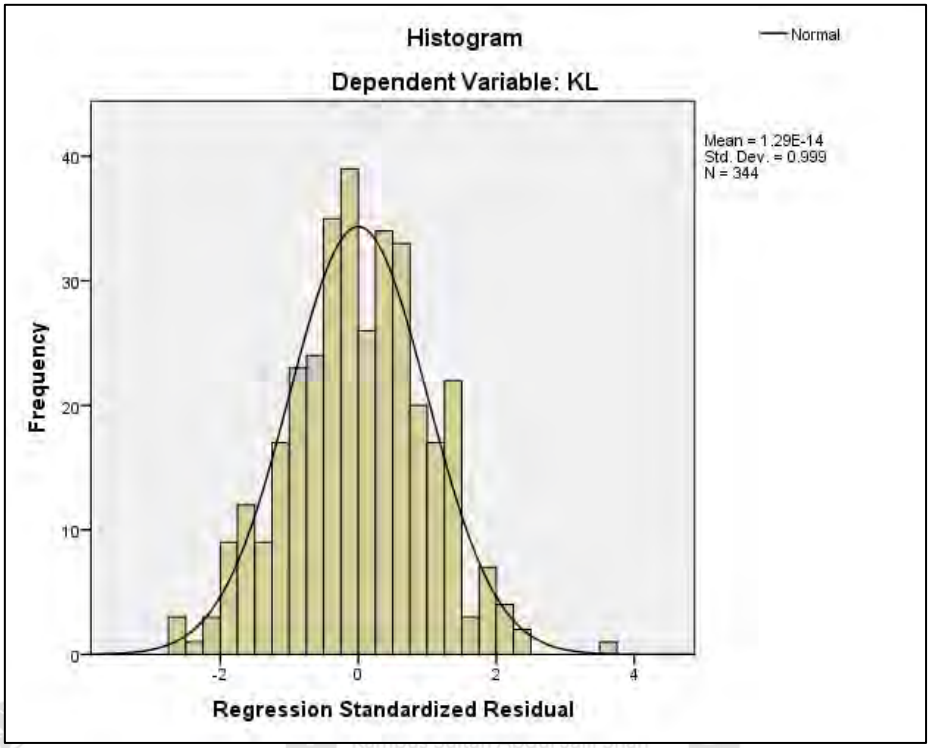
Nota, Keseluruhan data

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 3.2

Histogram normaliti Standardized Residual



Nota, Standardized Residual

3.10.1 Lineariti (*Scatterplot*)

Penyelidik mengkaji hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan menggunakan analisis Plot P-P. Residual seharusnya mengikuti garis 45 darjah, dan rajah menunjukkan bahawa andaian ralat memenuhi sebaran normal, dengan kebanyakan titik data berada di atas garis linear walaupun terdapat beberapa titik yang jauh. Analisis mendapati scatterplot P-P bertaburan secara normal (0). Ujian pra-syarat telah dilakukan sebelum ujian korelasi dan regresi pelbagai (Hair et al., 2013).

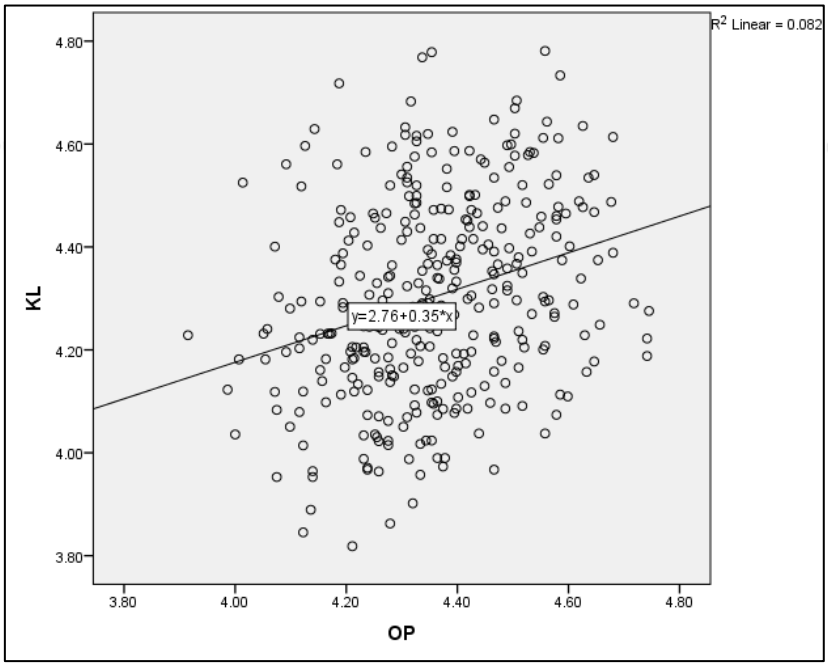
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bagi menguji lineariti, analisis regresi mudah digunakan, di mana semua pembolehubah bebas diperiksa dengan pembolehubah bersandar. Plot regresi separa menunjukkan hubungan linear antara semua pembolehubah. Berdasarkan Normal P-P Plot untuk Residual Standardized Regresi, garisan normal kelihatan apabila data berada di atas garis lurus diagonal. Rajah 3.4 menunjukkan kebanyakan data berada di atas garis dengan sedikit yang berada di luar, bermaksud sedikit penyimpangan dari normaliti. Oleh itu, model regresi ini menunjukkan nilai normaliti yang baik.

Rajah 3.3

Ujian Linearity Organisasi Pembelajaran dan Keberkesanan Latihan

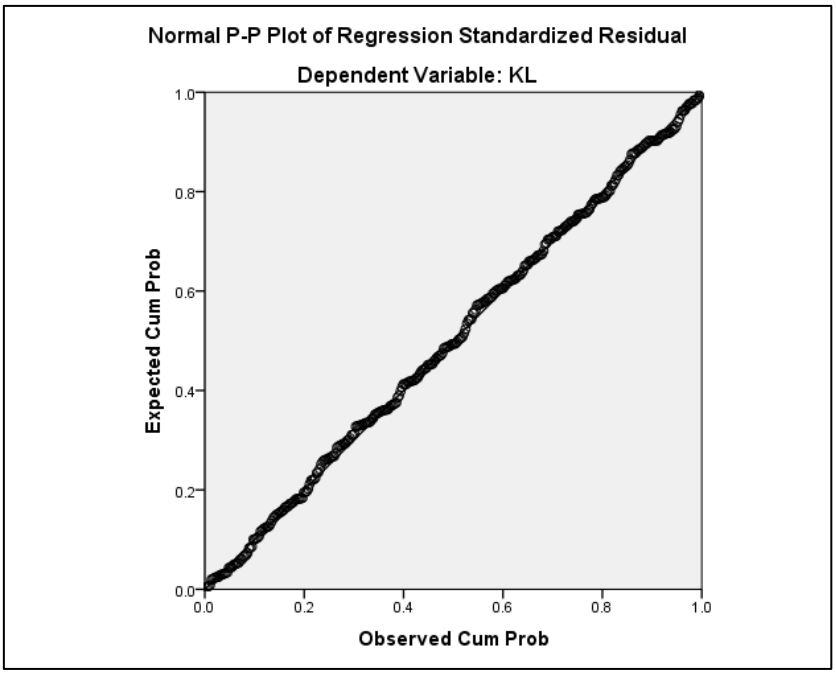


05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 3.4

Residual Piawai Organisasi Pembelajaran dan Keberkesanan Latihan



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.10.2 Ujian Outliers

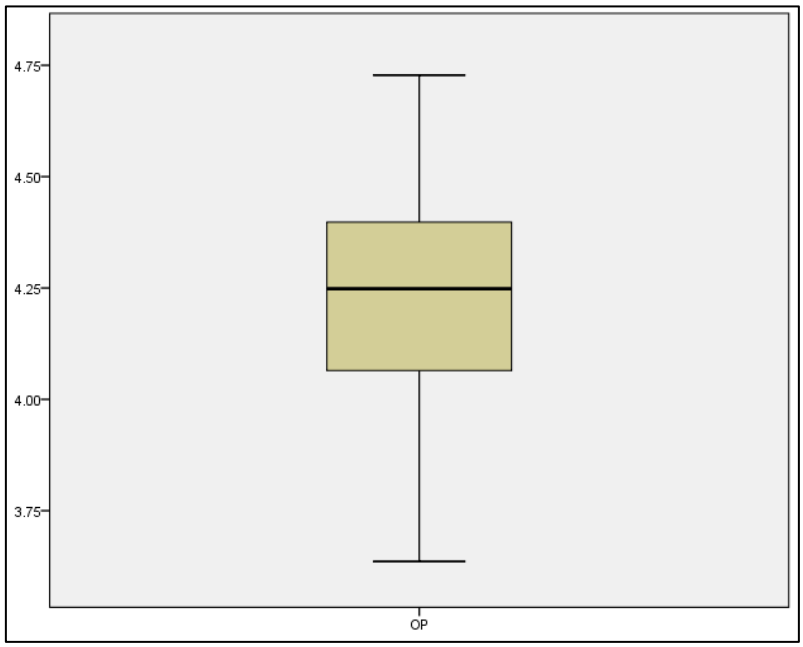
Data yang kelihatan sangat berbeza daripada data lain dikenali sebagai outlier. Terdapat banyak cara untuk menguji outlier dalam data yang telah dikumpulkan. Bagi menguji masalah outlier yang berlaku, pengujian ourliers boleh dilaksanakan dengan menggunakan kaedah seperti boxplot, histogram, scatterplot atau jadual deskriptif. Bagi setiap pembolehubah, kaedah boxplot telah digunakan untuk menjalankan ujian dan hasilnya menunjukkan bahawa data pembolehubah bersandar keberkesanan latihan dan pembolehubah bebas organisasi pembelajaran tidak mempunyai outlier.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 3.5

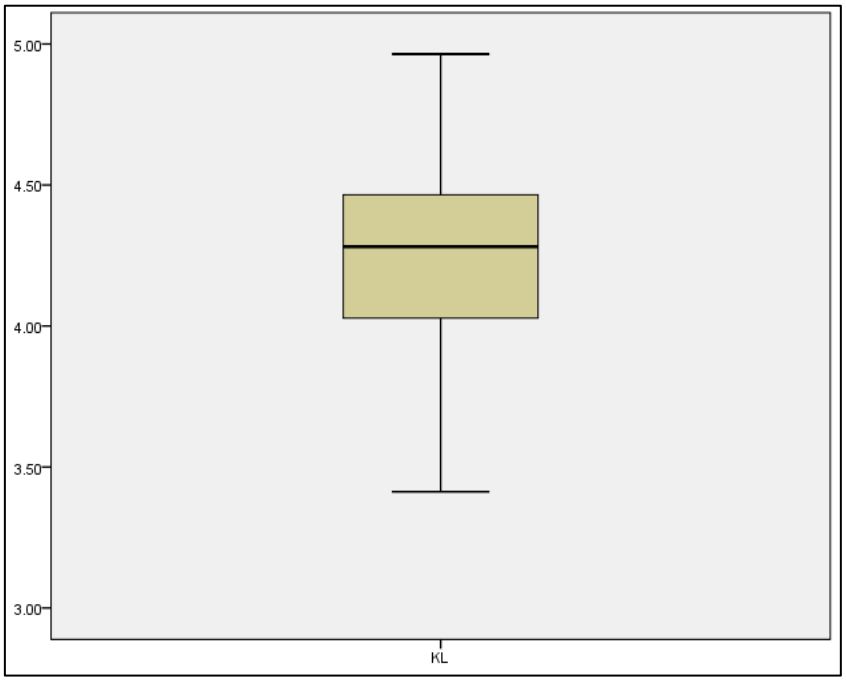
Boxplot organisasi pembelajaran



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 3.6

Boxplot keberkesanan latihan



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.10.3 Ujian Homoscedasticity

Ujian homoscedasticity mencari sebarang pelanggaran kepada andaian homoscedasticity dengan menggunakan scatterplot. Pengujian ini digunakan untuk menguji error dalam model statistik untuk melihat sama ada varians atau keragaman dari error terpengaruh oleh foktor lain atau tidak. Berdasarkan pengujian scatterplot menunjukkan hubungan antara pembolehubah yang mendapat keputusan positif. Oleh itu, kebanyakan data tidak berada di dalam kluster utama, seperti yang ditunjukkan dalam scatterplot sepeti Rajah 3.7. Selain itu, ia juga menunjukkan bahawa data memenuhi andaian homoscedasticity.

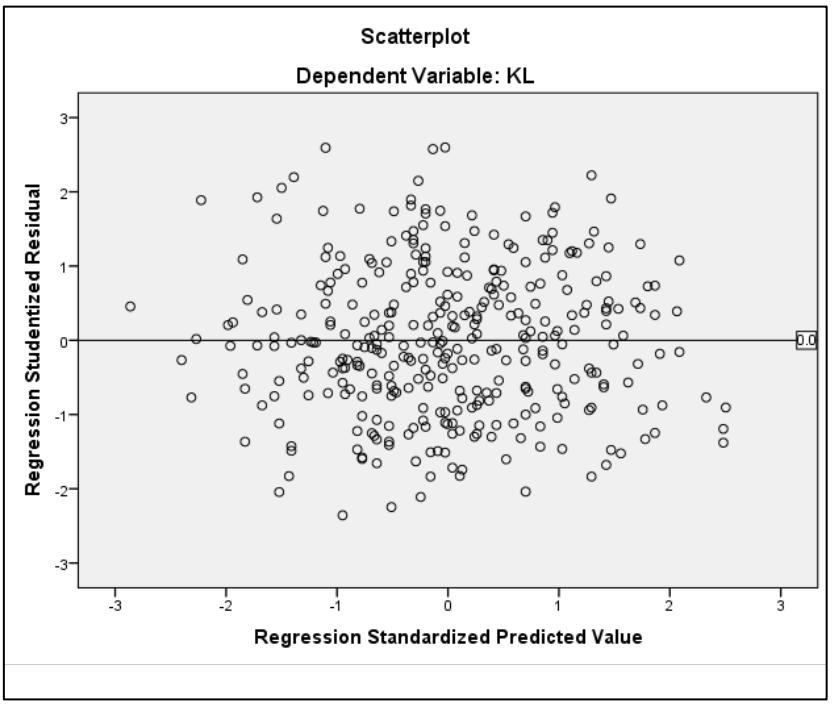
Homoscedasticity berlaku jika andaian pembolehubah mempunyai tahap varians yang sama sepanjang julat pembolehubah bebas. Merujuk kepada hasil ujian pada gambar rajah 3.7 dengan menggunakan scatterplot, ciri-ciri data yang di plot menunjukkan kehadiran gejala homoscedasticity. Ini jelas kerana terdapat titik-titik data yang menyebar di atas dan di bawah serta sekitar angka kosong. Titik-titik data juga tidak berkumpul hanya di atas atau dibawah garisan sahaja. Selain itu, penyebaran data juga dilihat tidak membentuk pola yang bergelombang yang melebar dan kemudian menyempit dan melebar kembali. Seterusnya, penyebaran data juga kelihatan tidak berpola. Maka, jelas dapat disimpulkan bahawa syarat pentafsiran homoscedasticity terpenuhi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajah 3.7

Graf Ujian Homoscestisity



05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.10.4 Ujian Multikolineariti

Penyelidik menggunakan kaedah *bivariate* dan *tolerance* dan VIF dengan SPSS 24 untuk memastikan kewujudan multikolineariti. Menurut Pallant (2011), apabila pembolehubah yang dikaji mempunyai nilai 0.9 dan hampir kepada 1.0, bermakna hubungan multikolineariti akan berlaku apabila terdapat hubungan yang sempurna atau hampir 1.0 mempunyai hubungan korelasi yang kuat yang lebih tinggi daripada 0.85. Zainudin (2015), sebaliknya, menetapkan bahawa nilai korelasi antara dua pembolehubah tidak bersandar tidak boleh melebihi 0.85. Dalam kes jika nilai korelasi melebihi 0.85, maka terdapat masalah multikolineariti, di mana kedua-dua pembolehubah menunjukkan faktor yang sama atau *redundant.*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan jadual 3.16, menunjukkan nilai kolerasi antara mana-mana dua pembolehubah adalah kurang daripada 0.85 (Zainudin, 2011; 2012; 2014; 2015). Walaupun ia signifikan pada aras 0.01 (sig. 2 tailed). Ini bermakna tidak wujud masalah multikolineariti terhadap pembolehubah kajian. Nilai kolerasi organisasi pembelajaran adalah antara 0.375 sehingga 0.660, bagi keberkesanan latihan nilai r adalah antara 0.763 sehingga 0.837. ini menunjukkan nilai kolerasi antara mana-mana dua pembolehubah adalah kurang daripada 0.85 (Zainudin, 2015) dan ianya signifikan pada aras 0.01 (sig. 2-tailed). Ini bermakna tidak wujud masalah multikoleaneriti terhadap pembolehubah kajian.

Jadual 3.16

Analisis Bivariat dan Kolerasi Pearson

Pemboleh Ubah		**Organisasi Pembelajaran**	**Keberkesanan Latihan**
Organisasi Pembelajaran	r *Sig(2 tailed)*	1	0.798**
Keberkesanan Latihan	r *Sig(2 tailed)*	0.798**	1
Pemboleh Ubah	**Hubugan antara item**	**Nilai r *Pearson***	**Nilai Signifikan**
Organisasi Pembelajaran	LO1-LO43	0.375 – 0.660	0.000
Keberkesanan Latihan	KL1-KL19	0.763 - 0.837	0.000

Pembolehubah mempunyai singulariti, jika ia merupakan kombinasi pembolehubah peramal lain, juga mengalami masalah. Chua (2009) menyatakan bahawa multikollineariti dan singulariti dapat dikenalpasti melalui nilai toleransi statistik kolineariti. Jika nilai kolineariti pembolehubah peramal kurang daripada 0.1 dan nilai faktor variasi inflasi (VIF) melebihi 10.0, maka multikolineariti menjadi isu,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dan pembolehubah tersebut perlu dibuang (Pallant, 2011). Ujian Tolerance dan VIF digunakan untuk mengenal pasti masalah ini. Ujian multikollineariti dijalankan untuk menentukan sama ada terdapat kolerasi antara organisasi pembelajaran. Model regresi yang baik tidak seharusnya menunjukkan kolerasi antara pemboleh ubah bebas. Berdasarkan jadual yang disediakan, semua nilai tolerance adalah > 0.10 dan nilai VIF < 10.00, menunjukkan bahawa kedua-dua kriteria untuk uji multikolineariti dipenuhi. Ini menandakan tiada multikolineariti berlaku dalam pemboleh ubah bebas.

Jadual 3.17

Analisis Tolerance dan VIF

Coefficients[a]							
	Unstandardized Coefficients		*Standardized Coefficients*	*t*	*Sig.*	*nearity Statistics*	
Model	*B*	*Std. Error*	*Beta*			*Tolerance*	*VIF*
(Constant)	-0.952	0.190		-5.002	0.000		
Pembelajaran Berterusan	-0.002	0.041	-0.002	-0.045	0.964	0.505	1.981
Dialog & Inkuiri	0.023	0.032	0.029	0.702	0.483	0.495	2.022
Kolaborasi	-0.203	0.035	-0.305	-5.777	0.000	0.312	3.208
Sistem tertanam	-0.136	0.046	-0.145	-2.977	0.003	0.368	2.715
Pemberdayaan	0.068	0.047	0.068	1.433	0.153	0.384	2.606
Hubungan Persekitaran	-0.006	0.062	-0.006	-0.100	0.920	0.222	4.495
Kepimpinan Strategik	0.013	0.060	0.012	0.221	0.825	0.316	3.169

a. *Dependen Variable:* Keberkesanan Latihan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.11 Rumusan Objektif, Persoalan, Hipotesis dan Analisis Data Kajian

Jadual 3.18

Rumusan objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis dan analisis data kajian

Bil.	Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis	Analisis Data
1.	Mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam PBT di Selangor.	Apakah tahap amalan amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?	Tiada	Skor min bagi setiap dimensi (pembelajaran, berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, pemberdayaan, sistem terbenam, perhubungan persekitaran, kepimpinan strategik) organisasi pembelajaran dalam agensi PBT di Selangor. Skor min bagi setiap dimensi (reaksi, pembelajaran, tingkah laku, hasil) terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.
2	Menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan tahap keberkesanan latihan berdasarkan demografi penguatkuasa PBT.	Apakah terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan (pembelajaran, reaksi, tingkah laku dan hasil) penguatkuasa berdasarkan foktor demografi dalam PBT di Selangor?	**Ho1**: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan demografi penguatkuasa PBT yang dikaji. **Ho1a**: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keberkesanan latihan berdasarkan faktor jantina penguatkuasa PBT kajian. **Ho1b**: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keberksanan latihan berdasarkan faktor umur penguatkuasa PBT kajian. **Ho1c:** Tidak terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor penarafan PBT penguatkuasa kajian. **Ho1d**: Tidak terdapat perbezaaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan faktor pendidikan penguatkuasa PBT kajian Ho1e: Tidak terdapat perbezaaan yang signifikan antara keberkesanan latihan berdasarkan faktor pengalaman kerja penguatkuasa PBT kajian	• *Two-Sample* jantina) • *One-Way ANOVA* (umur, kategori PBT, pendidikan, pengalaman) • *Post-Hoc* Analysis

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.	Menentukan sama ada amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT Selangor.	Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?	**Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.**	• Kolerasi Pearson
4.	Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor	Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?	**Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.** **Ho3a**: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan peringkat reaksi penguatkuasa PBT di Selangor.	• Kolerasi Pearson
			Ho3b: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan peringkat pembelajaran penguatkuasa PBT di Selangor. **Ho3c**: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan peringkat tingkah laku penguatkuasa PBT di Selangor. **Ho3d**: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan peringkat hasil penguatkuasa PBT di Selangor.	
5.	Menentukan sama ada amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.	Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?	**Ho4: Tidak terdapat pengaruh amalan organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.**	• Analisis Regresi Sederhana (*Enter*)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

6.	Menganalisis dimensi amalan organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.	Apakah dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?	**Ho5: Tidak terdapat pengaruh dominan dimensi organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.**	• Analisis Regresi Berganda

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.12 Rumusan

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa di PBT Selangor. Aspek yang dibincangkan termasuk rekabentuk kajian, populasi dan sampel, instrumen kajian, ujian rintis, kebolehpercayaan instrumen, prosedur pengumpulan data, serta analisis data dan kesahan item soal selidik. Kajian rintis juga memberikan penyelidik pengalaman sebenar yang membantu dalam mendapatkan data lapangan yang berkualiti sebelum melaksanakan kajian utama.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 4

ANALISA DATA DAN DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam bab ini, dapatan kajian yang dianalisis menggunakan kaedah kuantitatif dilaporkan. Hasil kuantitatif merujuk kepada data yang diperoleh daripada soal selidik yang dijalankan, di mana keputusan dan dapatan adalah hasil pemprosesan data daripada responden. Keputusan secara terperinci mengenai hasil kajian juga dijelaskan dalam bab ini, dengan susunan berdasarkan persoalan dan hipotesis kajian yang ditetapkan. Sebanyak 344 responden memberikan maklum balas. Bab ini membincangkan statistik deskriptif dan inferensi secara mendalam. Sebelum analisis data dilaksanakan, ujian penapisan dilakukan untuk memastikan tiada data hilang atau terpencil. Maklumat demografi dan ujian kenormalan data dilaporkan terlebih dahulu sebelum analisis untuk menjawab persoalan kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2 Data Deskriptif

4.2.1 Profil Responden Kajian

Profil responden kajian dianalisis secara deskriptif melalui frekuensi dan peratusan. Seramai 344 penguatkuasa PBT di Selangor memberikan persepsi mereka mengenai amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan. Jadual 4.1 memaparkan latar belakang demografi peserta kajian, termasuk jantina, umur, pendidikan, penarafan, dan pengalaman kerja. Selain itu, jadual tersebut menunjukkan bahawa semua 344 responden yang terdiri daripada penguatkuasa PBT di Selangor terlibat dalam kajian ini.

Berpandukan kategori jantina, kumpulan sampel penguatkuasa lelaki merupakan jumlah responden tertinggi iaitu seramai 224 orang (65.1%), berbanding penguatkuasa perempuan seramai 120 orang (34.9%). Dari segi umur, majoriti responden berumur antara 31 hingga 40 tahun seramai 150 orang (43.6%), diikuti 114 orang (33.1%) berumur 41 hingga 50 tahun, 70 orang (20.3%) berumur kurang daripada 30 tahun, dan hanya 10 orang (2.9%) berumur lebih daripada 51 tahun.

Dari segi tahap pendidikan, 83 responden (24.1%) mempunyai diploma, 79 orang (23%) mempunyai ijazah sarjana muda, 175 orang (50.9%) mempunyai Sijil Pelajaran Malaysia (SPM), dan 7 orang (2.0%) mempunyai tahap pendidikan lain. Ini menunjukkan majoriti responden memiliki diploma dan SPM. Berdasarkan penarafan PBT pula, 216 responden (62.8%) berada di bawah penarafan perbandaran, 122 orang (35.5%) di bawah penarafan bandaraya, dan 6 orang (1.7%) di bawah penarafan daerah. Akhir sekali, dari segi pengalaman kerja, 130 responden (37.8%) mempunyai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengalaman antara 10 hingga 14 tahun, 106 orang (30.8%) antara 6 hingga 9 tahun, 56 orang (16.3%) kurang daripada 5 tahun, dan 52 orang (15.1%) mempunyai pengalaman lebih daripada 15 tahun.

Jadual 4.1

Profil Responden Kajian (Penguatkuasa)

Demografi	**Kategori**	***Frequency***	**Peratus *(%)***
Jantina	Lelaki	224	65.1
	Perempuan	120	34.9
	Jumlah	344	100.0
Umur	<30 tahun	70	20.3
	31-40 tahun	150	43.6
	41-50 tahun	114	33.1
	>51 tahun	10	2.9
	Jumlah	344	100.0
Pendidikan	Sarjana Muda	79	23.0
	Diploma	83	24.1
	SPM	175	50.9
	Lain-Lain	7	2.0
	Jumlah	344	100.0
Penarafan	Bandaraya	122	35.5
	Perbandaran	216	62.8
	Daerah	6	1.7
	Jumlah	344	100.0
Pengalaman	<5 tahun	56	16.3
	6 - 9 tahun	106	30.8
	10-14 tahun	130	37.8
	>15 tahun	52	15.1
	Jumlah	344	100.0

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2.2 Dapatan Kajian

4.2.2.1 Soalan Kajian 1

Bahagian ini menerangkan tahap persepsi responden terhadap dimensi organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan. Statistik deskriptif seperti min, sisihan piawai, pangkat, serta tiga tahap (rendah, sederhana, dan tinggi) digunakan untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menunjukkan persepsi penguatkuasa terhadap dimensi organisasi pembelajaran dalam PBT di Selangor, sesuai dengan soalan kajian pertama.

Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

Tahap amalan organisasi pembelajaran penguatkuasa PBT di Selangor dikaji berdasarkan tujuh dimensi iaitu pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, sistem tertanam, pemberdayaan, hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik, yang merangkumi 43 item. Data daripada 344 responden dianalisis menggunakan statistik deskriptif setelah mereka menjawab soal selidik dengan Skala Likert Lima Mata untuk menunjukkan kekerapan amalan organisasi pembelajaran.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini juga menetapkan pentafsiran skor min untuk menilai tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan berdasarkan persepsi responden. Jadual 4.2 menerangkan bahawa skor min 2.67-5.00 menunjukkan responden bersetuju pada tahap tinggi, menandakan penguatkuasa sering mengamalkan organisasi pembelajaran. Skor 2.34-3.66 menunjukkan persetujuan pada tahap sederhana, manakala skor 1.00-2.33 menunjukkan persetujuan pada tahap rendah, yang bermaksud penguatkuasa jarang mengamalkan amalan tersebut.

Jadual 4.2

Nilai Min dan Huraian Skor

Skor Min	Tafsiran Skor Min
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.66	Sederhana
2.67-5.00	Tinggi

Sumber: Hasil Adaptasi daripada Jamil Ahmad (1993)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Analisis dapatan kajian dalam bentuk nilai min, nilai sisihan piawai dan tahap organisasi pembelajaran untuk setiap dimensi serta nilai min keseluruhan organisasi pembelajaran penguatkuasa dijadualkan dalam jadual 4.3.

Hasil analisis data kajian menunjukkan bahawa responden memberikan nilai purata tinggi untuk organisasi pembelajaran (Min=4.237, SP=0.222). Di antara tujuh dimensi yang dianalisis, didapati dimensi kepimpinan strategik mencatatkan nilai tertinggi (min=4.369, SP=0.273), manakala dimensi kolaborasi mencatatkan nilai terendah (min=3.998, SP=0.467). Analisis lanjut menunjukkan tahap persepsi responden terhadap item dalam setiap dimensi organisasi pembelajaran iaitu pembelajaran berterusan (min=4.288, SP=0.314), dialog dan inkuiri (min=4.181, SP=0.405), sistem tertanam (min=4.310, SP=0.332), pemberdayaan (min=4.339, SP=0.313), dan sistem hubungan persekitaran (min=4.211, SP=0.273).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.3

Hasil Analisis Tahap Organisasi Pembelajaran

Bil.	Konstruk	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Pembelajaran Berterusan	4.288	0.314	Tinggi
2.	Dialog dan Inkuiri	4.181	0.405	Tinggi
3.	Kolaborasi	3.998	0.467	Tinggi
4.	Sistem Tertanam	4.310	0.332	Tinggi
5.	Pemberdayaan	4.339	0.313	Tinggi
6.	Hubungan Persekitaran	4.211	0.273	Tinggi
7.	Kepimpinan Strategik	4.369	0.273	Tinggi
	Organisasi Pembelajaran	**4.237**	**0.222**	**Tinggi**

Jadual 4.4 menyenaraikan tujuh item pembelajaran berterusan sebagai konstruk pertama organisasi pembelajaran. Analisis nilai min menunjukkan tahap pembelajaran berterusan dalam kalangan penguatkuasa adalah tinggi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.4

Analisi Item Dimensi Pembelajaran Berterusan

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pekerja dalam PBT…				
1.	Membincangkan kesalahan secara terbuka untuk belajar daripadanya.	4.02	0.819	Tinggi
2.	Mengenal pasti kemahiran yang diperlukan untuk digunakan dalam tugas masa hadapan.	4.14	0.676	Tinggi
3.	Membantu satu sama lain belajar.	4.18	0.711	Tinggi
4.	Mampu mendapatkan sumber lain untuk menyokong pembelajaran.	4.58	0.494	Tinggi
5.	Diberi masa untuk menyokong pembelajaran.	4.66	0.488	Tinggi
6.	Melihat masalah ditempat kerja sebagai satu peluang untuk belajar	4.44	0.659	Tinggi
7.	Diberi ganjaran untuk belajar	3.99	0.860	Tinggi
	Min Keseluruhan	***4.288***	***0.314***	

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

Hasil analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 4.5 menunjukkan bahawa semua item dialong dan Inkuiri berada pada tahap tinggi, tanpa sebarang skor pada tahap sederhana atau rendah.

Jadual 4.5

Analisi Item Dimensi Dialog dan Inkuiri

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pekerja dalam PBT…				
1.	Saling memberi maklum balas secara terbuka dan jujur antara satu sama lain.	4.01	0.865	Tinggi
2.	Mendengar pandangan orang lain sebelum bercakap.	4.00	0.808	Tinggi
3.	Digalakkan untuk bertanya tanpa mengira pangkat.	4.55	0.655	Tinggi
4.	Menginginkan pendapat orang lain setiap kali mereka menyatakan pandangan mereka.	4.67	0.635	Tinggi
5.	Melayan setiap orang dengan hormat.	3.85	0.858	Tinggi
6.	Meluangkan masa membina kepercayaan dengan setiap orang.	3.99	0.776	Tinggi
	Min Keseluruhan	***4.181***	***0.405***	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.6 menunjukkan tahap sikap kolaborasi yang dirasakan oleh responden. Kolaborasi merupakan konstruk ketiga organisasi pembelajaran yang terdiri daripada 6 item. Analisis menunjukkan semua item berada pada tahap tinggi, tanpa sebarang skor pada tahap sederhana atau rendah.

Jadual 4.6

Analisi Item Kolaborasi

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pasukan dalam PBT…				
1.	Mempunyai kebebasan untuk menyesuaikan matlamat mereka mengikut keperluan	4.01	0.812	Tinggi
2.	Melayan rakan sekerja sama rata tanpa mengira pangkat, budaya, atau lain-lain perbezaan	4.03	0.724	Tinggi
3.	Memberi tumpuan mengenai tugas kumpulan untuk bekerja dengan baik.	4.06	0.867	Tinggi
4.	Menyemak semula pemikiran mereka sebagai hasil perbincangan berkumpulan atau maklumat yang dikumpulkan	3.87	0.843	Tinggi
5.	Diberi ganjaran untuk pencapaian mereka sebagai satu pasukan / kumpulan	3.86	0.844	Tinggi
6.	Yakin bahawa organisasi akan bertindak berdasarkan cadangan mereka	4.16	0.710	Tinggi
	Min Keseluruhan	**3.998**	**0.467**	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

Sistem tertanam merupakan konstruk keempat dalam dimensi organisasi pembelajaran yang terdiri daripada enam item. Analisis berdasarkan persepsi responden menunjukkan bahawa semua item dinilai pada tahap tinggi, tanpa sebarang skor pada tahap sederhana atau rendah. Hasilnya ditunjukkan dalam Jadual 4.7.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.7

Analisis Item Sistem Tertanam

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pemimpin PBT…				
1.	menggunakan komunikasi dua hala sebagai rutin harian seperti sistem cadangan, papan buletin elektronik atau mesyuarat terbuka	4.01	0.704	Tinggi
2.	membolehkan pekerja mendapatkan maklumat yang diperlukan pada bila-bila masa dengan efisien.	3.92	0.794	Tinggi
3.	sentiasa mengemas kini data yang berkaitan dengan kemahiran pekerja	4.70	0.485	Tinggi
4.	Mencipta sistem untuk mengukur jurang antara prestasi semasa dan jangkaan prestasi	4.69	0.488	Tinggi
5.	menjadikan pelajaran yang dipelajari tersedia untuk semua pekerja.	4.69	0.489	Tinggi
6.	Mengukur hasil terhadap peruntukan yang telah dilaburkan untuk latihan.	3.85	0.841	Tinggi
	Min Keseluruhan	**4.410**	**0.332**	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.8 menunjukkan persepsi responden mengenai pemberdayaan sebagai konstruk kelima dalam dimensi organisasi pembelajaran. Dimensi ini terdiri daripada enam item, dan analisis menunjukkan bahawa semua item berada pada tahap tinggi, tanpa skor pada tahap sederhana atau rendah.

Jadual 4.8

Analisis Item Pemberdayaan

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pemimpin PBT…				
1.	Mengiktiraf pekerja kerana mengambil inisiatf	4.09	0.713	Tinggi
2.	Memberi pilihan kepada pekerja dalam tugasan mereka	4.15	0.730	Tinggi
3.	Menggalakkan pekerja menyumbang kepada visi organisasi	4.54	0.544	Tinggi
4.	Membenarkan pekerja mengawal sumber yang mereka perlukan dalam menyelesaikan tugas.	4.65	0.546	Tinggi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
5.	Menyokong pekerja yang mengambil risiko dalam menyelesaikan tugasan	4.58	0.549	Tinggi
6.	Membina keselarasan visi di pelbagai peringkat dan kumpulan kerja.	4.03	0.857	Tinggi
	Min Keseluruhan	**4.339**	**0.313**	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

Sistem perhubungan persekitaran adalah konstruk kelima dalam dimensi organisasi pembelajaran yang terdiri daripada enam item. Jadual 4.9 menunjukkan item-item ini beserta min, sisihan piawai, tahap, dan peringkat kedudukannya. Analisis menunjukkan kesemua enam item berada pada tahap tinggi, tanpa sebarang skor pada tahap sederhana atau rendah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.9

Analisis Item Hubungan Persekitaran

Bil	Item	Min	SP	Tahap
Pemimpin PBT…				
1.	Membantu pekerja mengimbangi antara kerja dan keluarga dengan sewajarnya	3.99	0.803	Tinggi
2.	Menggalakkan para pekerja untuk berfikir dari perspektif global.	4.10	0.18	Tinggi
3.	Menggalakkan setiap pekerja untuk memberikan pandangan di dalam proses membuat keputusan.	4.62	0.493	Tinggi
4.	Mempertimbangkan impak terhadap keputusan moral pekerja.	4.65	0.546	Tinggi
5.	bekerjasama dengan komuniti luar untuk memenuhi keperluan bersama.	4.58	0.549	Tinggi
6.	Menggalakkan pekerjanya untuk mendapatkan nasihat dari pelbagai bahagian dalam organisasi dalam menyelesaikan masalah	4.03	0.857	Tinggi
	Min Keseluruhan	***4.211***	***0.312***	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

Kepimpinan strategik adalah konstruk ketujuh dalam dimensi organisasi pembelajaran, terdiri daripada enam item. Jadual 4.10 menunjukkan item-item

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

tersebut beserta min, sisihan piawai, dan tahap. Analisis mendapati semua enam item berada pada tahap tinggi, tanpa sebarang skor pada tahap sederhana atau rendah.

Jadual 4.10

Analisis Item Kepimpinan Strategik

Bil	Item	Min	SP	Tahap
Pemimpin PBT…				
1.	Menyokong permintaan untuk peluang pembelajaran dan latihan.	4.02	0.760	Tinggi
2.	Berkongsi maklumat terkini dengan pekerja mengenai pesaing, trend industri dan hala tuju organisasi	4.19	0.718	Tinggi
3.	Mengupayakan pekerja dalam membantu melaksanakan visi organisasi.	4.63	0.496	Tinggi
4.	Merupakan mentor dan jurulatih kepada orang yang mereka pimpin.	4.74	0.455	Tinggi
5.	Berterusan mencari peluang untuk belajar.	4.56	0.598	Tinggi
6.	Memastikan bahawa tindakan organisasi selaras dengan nilai-nilainya			

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Soalan Kajian 1 (b)

Apakah tahap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT dan dimensi-dimensinya di Selangor?

Analisis dapatan kajian dalam bentuk nilai min dan nilai sisihan piawai (SP) untuk setiap dimensi serta nilai min keseluruhan keberkesanan latihan penguatkuasa ditunjukkan dalam jadual 4.11. Merujuk kepada hasil analisis data kajian mendapati bahawa responden memberikan nilai min keberkesanan latihan pada tahap tinggi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.11

Analisis Tahap Keberkesanan Latihan

Bil.	Konstruk	Min	SP	Tahap
1.	Reaksi	3.983	0.508	Tinggi
2.	Pembelajaran	4.431	0.294	Tinggi
3.	Tingkah Laku	4.339	0.326	Tinggi
4.	Hasil	4.226	0.388	Tinggi
	Keberkesanan Latihan	**4.245**	**0.3108**	**Tinggi**

Reaksi merupakan tahap yang pertama dalam pengukuran keberkesanan latihan yang mempunyai tujuh (7) item. Jadual 4.12 menggambarkan item-item ini, bersama dengan min, sisihan piawai dan tahap. Hasil analisis menunjukkan bahawa ketujuh-tujuh item berada pada tahap tinggi dan tiada skor yang dinilai pada tahap sederhana dan rendah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.12

Analisis Item Reaksi

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pekerja merasakan bahawa latihan asas penguatkuasaan di i-KPKT ini…				
1.	Mengandungi pengetahuan yang kami perlukan	4.00	0.810	Tinggi
2.	Menyediakan bahan-bahan latihan yang mudah difahami.	4.17	0.693	Tinggi
3.	Menyediakan persekitaran latihan yang sangat selesa.	3.93	0.854	Tinggi
4.	Menyediakan kemudahan yang lengkap dan sedia digunakan.	3.58	1.117	Sederhana
5.	Jurulatih mempunyai pemahaman penuh tentang kandungan latihan.	4.15	0.697	Tinggi
6.	jurulatih dapat menjelaskan pengetahuan, menggunakan kaedah yang komprehensif, memberi perhatian sepenuhnya dan mempraktikkan pengurusan masa.	4.24	0.646	Tinggi
7.	Jurulatih mampu menggunakan kaedah bimbingan yang menarik dalam menyampaikan bahan program.	3.82	0.565	Tinggi
	Min Keseluruhan	**3.983**	**0.509**	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.13 menunjukkan persepsi responden mengenai pembelajaran sebagai tahap kedua keberkesanan latihan, dengan lima item yang dinilai. Tujuan tahap pembelajaran adalah untuk mengukur kesan latihan terhadap peningkatan kemahiran, tingkah laku, dan pemahaman responden. Hasil analisis mendapati empat item berada pada tahap tinggi, satu item pada tahap sederhana, dan tiada item yang dinilai pada tahap rendah.

Jadual 4.13

Analisis Item Pembelajaran

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pekerja merasakan bahawa latihan asas penguatkuasaan di i-KPKT ini…				
1.	Membantu meningkatkan kompetensi kami.	4.07	0.707	Tinggi
2.	Membantu kami memahami SOP (*standard procedure operation*) penguatkuasaan semasa operasi unit	4.15	0.706	Tinggi
3.	Membantu kami memahami pengetahuan asas mengenai penguatkuasaan dengan betul dan berkesan	4.61	0.495	Tinggi
4.	Membina pemahaman kami dengan mendalam mengenai penguatkuasaan.	4.71	0.462	Tinggi
5.	Kemahiran kami telah bertambah baik selepas latihan ini.	4.62	0.498	Tinggi
	Min Keseluruhan	***4.431***	***0.294***	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

Jadual 4.14 menunjukkan penilaian responden terhadap tingkah laku sebagai tahap ketiga dalam mengukur keberkesanan latihan. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur tingkah laku peserta selepas mengikuti latihan. Hasil analisis mendapati keempat-empat item berada pada tahap tinggi, tanpa skor pada tahap sederhana dan rendah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.14

Analisis Item Tingkah Laku

Bil	Item	Min	SP	Tahap
Pekerja merasakan bahawa latihan asas penguatkuasaan di i-KPKT ini…				
1.	Dapat membantu meningkatkan mutu kerja saya	4.03	0.772	Tinggi
2.	Dapat membantu menangani kadar kesilapan saya	4.02	0.706	Tinggi
3.	Dapat meningkatkan kadar prestasi kami	4.61	0.495	Tinggi
4.	Membantu saya dalam mengenal pasti dan bertindak dengan betul	4.69	0.474	Tinggi
Min Keseluruhan		***4.338***	***0.326***	***Tinggi***

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

Jadual 4.15 menunjukkan penilaian responden mengenai hasil latihan yang mereka sertai. Tiga item digunakan untuk menilai keberkesanan latihan, dan analisis menunjukkan ketiga-tiga item berada pada tahap tinggi, tanpa skor pada tahap sederhana atau rendah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.15

Analisis Item Hasil

Bil.	Item	Min	SP	Tahap
Pekerja merasakan bahawa latihan asas penguatkuasaan di i-KPKT ini…				
1.	Penting dalam penambahbaikan tugas untuk diaplikasikan sebagai rutin tugas seharian.	4.02	0.786	Tinggi
2.	Berjaya mengubah pengetahuan kami mengenai penguatkuasaan dengan cara yang lebih baik	4.06	0.714	Tinggi
3.	Sangat sesuai dengan perkembangan kerjaya kami.	4.60	0.496	Tinggi
	Min Keseluruhan	***4.226***	***0.3882***	**Tinggi**

Nota: Rendah (1-2.33), Sederhana (2.34-3.66), Tinggi (3.67-5), N = 344

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2.2.2 Soalan Kajian 2: Hipotesis Ho1a – Ho1e

Apakah terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan jantina, umur, pendidikan, penarafan dan pengalaman penguatkuasa PBT di Selangor?

Bahagian ini melaporkan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan bagi keberkesanan latihan penguatkuasa dalam PBT di Selangor berdasarkan faktor demografi iaitu jantina,umur, kelayakan akademik, penarafan dan pengalaman bekerja. Kaedah Ujian-t dan ANOVA digunakan bagi menganalisis data yang diperolehi.

Hipotesis Nol yang telah dibina ialah:

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hipotesis Ho1: Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor demografi di PBT kajian.

Ho1a: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor jantina di PBT kajian.

Jadual 4.16 menunjukkan statistik deskriptif keberkesanan latihan berdasarkan jantina. Seramai 224 responden lelaki mencatatkan skor min sebanyak 4.25 (SP = 0.314), manakala 120 responden perempuan memperoleh skor min 4.23 (SP = 0.304).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.16

Analisis Kumpulan Statistik

	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KL	lelaki	224	4.254	0.314	0.0210
	perempuan	120	4.229	0.304	0.0277

Perbezaan skor min ini dianalisis menggunakan ujian-t sampel bebas seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.17. Hasil ujian-t menunjukkan nilai statistik t = 0.687, df = 342, dan nilai p = 0.492. Oleh kerana nilai p melebihi aras signifikan 0.05 (p > 0.05), maka tiada perbezaan yang signifikan dalam keberkesanan latihan berdasarkan jantina.

Sehubungan itu, hipotesis nol (H_{o1a}) tidak ditolak, menandakan perbezaan keberkesanan latihan berdasarkan jantina adalah tidak signifikan dalam kalangan penguat kuasa PBT yang dikaji.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.17

Ujian-t Perbandingan Jantina

Pemboleh Ubah	**Jantina**	**Min**	**SP**	***t***	***df***	***p***	**Signifikan**
KL	Lelaki	4.254	0.315	0.687	342.00	**0.492**	**Tidak Signifikan**
	Perempuan	4.229	0.304				

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

Ho1b: Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor umur penguatkuasa PBT kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.18 menunjukkan jumlah penguatkuasa yang dikaji berdasarkan dimensi keberkesanan latihan, dengan <30 tahun (70 orang), 31-40 tahun (150 orang), 41-50 tahun (114 orang) dan >51 tahun (10 orang). Skor min masing-masing 4.34(<30), 4.31 (31-40 tahun), 4.12 (41-50 tahun) dan 4.07 (>50 tahun).Skor min yang paling tinggi ialah pada pada umur <30 tahun, diikuti 31 - 40 tahun, 41-50 tahun dan >51 tahun.

Jadual 4.18

Deskriptif Statistik Umur

Umur	N	Mean	95% Confidence Interval for Mean				Min.	Max.
			Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound		
<30 tahun	70	4.34	0.245	0.029	4.281	4.398	3.66	4.86
31-40 tahun	150	4.31	0.306	0.025	4.257	4.356	3.41	4.96
41-50 tahun	114	4.12	0.314	0.029	4.064	4.181	3.41	4.76
>51 tahun	10	4.07	0.270	0.086	3.875	4.263	3.71	4.44
Jumlah	344	4.25	0.311	0.017	4.213	4.279	3.41	4.96

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

Merujuk kepada jadual 4.19, penguatkuasa di Selangor berpendapat bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi keberkesanan latihan yang dijalankan berdasarkan foktor umur penguatkuasa. Dapatan analisis ANOVA untuk keberkesanan latihan menunjukkan nilai F (3, 340; p=0.000) = 12.133. Oleh kerana nilai p<0.05, maka analisis varian satu hala menunjukkan terdapat perbezaan keberkesanan latihan yang signifikan dengan umur penguatkuasa.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.19

Ujian ANOVA Perbandingan Umur.

	Sum of Squares	***df***	**Mean Squares**	***F***	***Sig.***
Between Groups	3.206	3	1.069	12.133	0.000
Within Groups	29.945	340	0.088		
Total	33.150	343			

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

Perbezaan yang terdapat antara umur dan ciri-ciri keberkesanan latihan dijelaskan melalui analisis lanjutan (*Post-Hoc*) seperti ditunjukkan oleh Jadual *Multiple Comparison Tukey HSD* di bawah.

Berdasarkan perbandingan *Post-Hoc Test* menggunakan Ujian Tukey's HSD, dapatan kajian menunjukkan perbezaan kumpulan umur antara penguatkuasa. Terdapat perbezaan yang signifikan bagi kumpulan umur antara penguatkuasa bagi keberkesanan latihan mereka. Jika dilihat pada kumpulan umur <30 tahun, didapatai bahawa umur penguatkuasa 31-40 tahun, 41-50 tahun dan >51 tahun yang menyertai latihan adalah lebih tinggi berbanding dengan kumpulan umur <30tahun. Namun begitu, perbezaan umur antara kumpulan umur <30 tahun dan 31-40 tahun didapati tidak signifikan. Sebaliknya, perbezaan kumpulan umur antara <30 tahun dengan 41-50 tahun dan >51 tahun adalah signifikan. Pada kumpulan umur kedua (31-40 tahun), tanda negatif (-0.03328) yang ditunjukkan adalah kerana min yang lebih rendah berbanding dengan umur 41-50 tahun dan >51 tahun.

Berdasarkan kajian, terdapat perbezaan umur yang signifikan pada aras keyakinan 5% antara kategori umur <30 tahun dengan 41-50 dan >51 tahun; 31-40 tahun dengan 41-50 tahun; serta 41-50 tahun dengan <30 tahun dan 31-40 tahun.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kesimpulannya, hipotesis nol yang menyatakan tiada perbezaan umur antara penguatkuasa dan keberkesanan latihan ditolak. Analisis menunjukkan bahawa perbezaan umur penguatkuasa mempengaruhi keberkesanan latihan PBT di Selangor.

Jadual 4.20

Multiple Comparison Tukey HSD

Umur (I)	Umur (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	*p*	Signifikan
<30 tahun	31-40 tahun	0.03328	0.04296	0.866	Tidak
	41-50 tahun	0.21686*	0.04506	0.000	Signifikan
	>50 tahun	0.27017*	0.10033	0.036	Signifikan
31-40 tahun	<30 tahun	-0.03328	0.04296	0.866	Tidak
	41-50 tahun	0.18358*	0.03687	0.000	Signifikan
	>51 tahun	0.23779	0.09692	0.069	Tidak
41-50 tahun	<30 tahun	-0.21686*	0.04506	0.000	Signifikan
	31-40 tahun	-0.18358*	0.03687	0.000	Signifikan
	>51 tahun	0.05421	0.09788	0.945	Tidak
>51	<30 tahun	-0.27017*	0.10033	0.036	Signifikan
	31-40 tahun	-0.23779	0.09692	0.069	Tidak
	41-50 tahun	-0.05421	0.09788	0.945	Tidak

Nota: *Nilai min signifikan pada aras keertian 0.05

Ho1c: Terdapat perbezaan yang signifikan bagi keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor kategori penarafan di PBT kajian.

Jumlah sampel di atas menunjukkan jadual deskritif dimana jumlah sampel ialah 344 orang. Penarafan yang dikaji berdasarkan dimensi keberkesanan latihan adalah bandaraya (122 orang), perbandaran (216 orang) dan daerah (6 orang). Skor min masing-masing 4.32 (122 orang), 4.24 (216 orang) dan 4.19 (6 orang).Skor min yang paling tinggi ialah pada penarafan perbandaran diikuiti oleh bandaraya dan daerah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.21

Deskriptif Statistik Penarafan PBT

Penarafan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound	Min.	Max.
Bandaraya	122	4.32	0.281	0.025	4.271	4.372	3.65	4.86
Perbandaran	216	4.20	0.319	0.022	4.160	4.247	3.41	4.96
Daerah	6	4.22	0.352	0.144	3.851	4.591	3.71	4.55
Jumlah	344	4.25	0.311	0.017	4.213	4.279	3.41	4.96

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

Penguatkuasa di Selangor mendapati terdapat perbezaan signifikan dalam keberkesanan latihan berdasarkan faktor penarafan PBT, seperti yang ditunjukkan dalam jadual 4.22. Analisis ANOVA menghasilkan nilai F (2, 341; p=0.005)=5.661. Oleh kerana nilai p<0.005, analisis ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan keberkesanan latihan yang signifikan berkaitan dengan penarafan PBT. Oleh itu, hipotesis nol yang menyatakan tiada perbezaan antara penarafan PBT dan keberkesanan latihan ditolak, ini mengesahkan wujudnya perbezaan signifikan dalam keberkesanan latihan di PBT Selangor berdasarkan faktor penarafan tersebut.

Oleh kerana terdapat perbezaan antara keberkesanan latihan dan foktor penarafan PBT, analisis *Tukey Test* (Post Hoc) telah dilakukan bagi menjelaskan perbezaan tersebut seperti yang ditunjukkan oleh jadual 4.22 *Multiple Comparison Tukey HSD*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.22

Ujian ANOVA Perbandingan Penarafan PBT.

	Sum of Squares	***df***	**Mean Squares**	***F***	***Sig.***
Between Groups	1.024	2	0.512	5.661	0.005
Within Groups	32.127	341	0.094		
Total	33.150	343			

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

Berdasarkan Ujian Tukey's HSD, kajian menunjukkan terdapat perbezaan signifikan dalam penarafan PBT antara penguatkuasa berkaitan keberkesanan latihan. Penarafan bandaraya adalah lebih tinggi berbanding perbandaran (0.11343*) dan daerah (0.01351), tetapi perbezaan antara bandaraya dan daerah tidak signifikan. Sebaliknya, perbezaan antara bandaraya dan perbandaran adalah signifikan.

05-4506832 Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah ptbupsi

Pada kumpulan perbandaran, didapati bahawa perbezaan perbandaran dengan bandaraya (-0.11343*) dan daerah (-0.01351), kedua-duanya adalah lebih rendah. Tanda negatif (-) yang ditunjukkan adalah kerana nilai perbezaan min yang lebih rendah berbanding bandaraya. Namun begitu, perbezaan antara penarafan perbandaran didapati signifikan dan daerah didapati tidak signifikan. Seterusnya, perbezaan penarafan antara daerah dengan bandaraya (-.01351) adalah lebih rendah berbanding daerah dengan perbandaran (0.09992). Namun begitu, perbezaan min antara penarafan daerah dengan bandaraya dan perbandaran kedua-duanya adalah tidak signifikan.

Berdasarkan kajian, terdapat perbezaan penarafan PBT yang signifikan pada aras keyakinan 5% antara bandaraya dengan perbandaran, serta majlis perbandaran dengan bandaraya. Oleh itu, hipotesis nol yang menyatakan tiada perbezaan antara

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

penarafan PBT dan keberkesanan latihan ditolak. Analisis menunjukkan bahawa terdapat perbezaan signifikan antara penarafan PBT dan keberkesanan latihan, yang mengesahkan bahawa keberkesanan latihan penguatkuasa dipengaruhi oleh faktor penarafan PBT di Selangor.

Jadual 4.23

Multiple Comparison Tukey HSD

Penarafan (I)	**Taraf PBT (J)**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	***p***	**Signifikan**
Bandaraya	Perbandaran	.11343*	.03476	0.003	Signifikan
	Daerah	.01351	.12835	0.994	Tidak
Perbandaran	Bandaraya	-.11343*	.03476	0.003	Signifikan
	Daerah	-.09992	.12704	0.712	Tidak
Daerah	Bandaraya	-.01351	.12835	0.994	Tidak
	Perbandaran	0.09992	.12704	0.712	Tidak

Nota: *Nilai min signifikan pada aras keertian 0.05

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ho1d: Terdapat perbezaan yang signifikan bagi keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor pendidikan di PBT kajian.

Jumlah sampel pada jadual 4.24 menunjukkan jadual deskritif dimana jumlah sampel ialah 344 orang. Kelayakan pendidikan dikaji berdasarkan pemboleh ubah keberkesanan latihan adalah sarjana muda (75 orang), diploma (83 orang) dan STPM/SPM/Kemahiran (179 orang) dan lain-lain (7 orang). Skor min masing-masing 4.352 (75 orang), 4.342 (83 orang), 4.155 (179 orang) dan 4.2558 (7 orang). Skor min yang paling tinggi ialah pada adalah pada STPM/SPM/Kemahiran diikuiti diploma, sarjana muda dan lain-lain kelayakan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.24

Deskriptif Statistik Pendidikan

Pendidikan	N	Mean	95% Confidence Interval for Mean				Min.	Max.
			Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound		
Sarjana muda	75	4.352	.28918	.0334	4.2856	4.4186	3.65	4.96
Diploma	83	4.342	.23320	.0256	4.2912	4.3930	3.82	4.82
STPM/SPM/Kemahiran	179	4.615	.32799	.0245	4.1074	4.2041	3.41	4.91
Laim-Lain	7	4.259	.21801	.0824	4.0569	4.4601	3.95	4.61
Jumlah	344	4.246	.31088	.0167	4.2127	4.2786	3.41	4.96

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

Merujuk kepada jadual di bawah, perbezaan keberkesanan latihan dalam PBT di Selangor diuji berdasarkan empat kategori tahap pendidikan melalui analisis ANOVA. Secara keseluruhan, penguatkuasa PBT di Selangor berpendapat terdapat perbezaan signifikan terhadap pendidikan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dapatan analisis ANOVA menunjukkan nilai F (3, 340; p=0.000) = 11563. Dengan nilai p<0.005 (0.000), faktor tahap pendidikan mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa. Hasil analisis menunjukkan terdapat perbezaan antara keberkesanan latihan dan tahap pendidikan, ini bermakna hipotesis ditolak kerana terdapat perbezaan signifikan dalam keberkesanan latihan berdasarkan tahap pendidikan penguatkuasa. Ini menunjukkan bahawa penguatkuasa dengan tahap pendidikan akademik yang lebih tinggi menunjukkan keberkesanan latihan yang berbeza berbanding mereka yang mempunyai tahap pendidikan lebih rendah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.25

Ujian ANOVA Perbandingan Pendidikan

	Sum of Squares	***df***	**Mean Squares**	***F***	***Sig.***
Between Groups	3.069	3	1.023	11.563	0.000
Within Groups	30.081	340	.088		
Total	33.150	343			

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

Berdasarkan perbandingan Post-Hoc Test menggunakan Ujian Tukey's HSD, dapatan kajian menunjukkan perbezaan kumpulan penarafan PBT antara penguatkuasa. Terdapat perbezaan yang signifikan bagi kumpulan pendidikan bagi penguatkuasa dengan latihan yang mereka sertai. Jika dilihat pada kumpulan sarjana muda, didapati bahawa perbezaan min kelayakan diploma (0.01001), STPM/SPM/Kemahiran (0.19633*) dan laim-lain (0.09360) adalah lebih tinggi. Namun begitu, perbezaan min pendidikan antara diploma dan lain-lain dengan sarjana muda didapati tidak signifikan. Sebaliknya, perbezaan min antara sarjana muda dengan STMP/SPM/Kemahiran adalah signifikan.

Pada kumpulan diploma, didapati bahawa perbezaan min dengan STPM/SPM/Kemahiran (0.19633*) dan lain-lain (0.08359) adalah lebih tinggi. Manakala, perbezaan min dengan sarjana muda (-0.01001) didapati lebih rendah, tanda negatif menunjukkan nilai lebih rendah. Namun begitu, perbezaan min kumpulan diploma dengan sarjana muda dan lain-lain adalah tidak signifikan. Sebaliknya, perbezaan min diploma dengan STPM/SPM/Kemahiran didapati signifikan. Seterusnya, perbezaan min STPM/SPM/Kemahiran adalah lebih rendah terhadap ketiga-tiga kumpulan kelayakan yang lain iaitu sarjana muda (-0.19633*), diploma (-0.18633*) dan lain-lain (-0.10273). Namun, perbezaan min kumpulan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kelayakan lain-lain adalah tidak signifikan. Sebaliknya, perbezaan min kumpulan kelayakan sarjana muda dengan diploma adalah signifikan.

Bagi kumpulan pendidikan lain-lain, didapati perbezaan min dengan sarjana muda (-0.09360) dan diploma (-0.08359) didapati lebih rendah dan tidak signifikan. Namun, perbezaan min dengan STPM/SPM/Kemahiran (0.10273) adalah tinggi dan tidak signifikan. Berdasarkan hasil kajian, didapati bahawa perbezaan min pendidikan yang signifikan pada aras keyakinan 5% adalah antara sarjana muda dengan STPM/SPM/Kemahiran, diploma dengan STPM/SPM/Kemahiran dan STPM/SPM/Kemahiran dengan sarjana muda dan diploma. Kesimpulannya, hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbezaan antara pendidikan penguatkuasa dengan keberkesanan adalah ditolak. Keputusan analisis menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara pendidikan dengan keberkesanan latihan. Ini bermakna hipotesis nol ditolak kerana terdapat perbezaan yang signifikan bagi keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor pendidikan di Selangor.

Jadual 4.26

Multiple Comparison Tukey HSD

Pendidikan (I)	**Pendidikan (J)**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	***p***	**Signifikan**
Sarjana muda	diploma	.01001	.04739	.997	Tidak
	STPM/SPM/ Kemahiran	.19633*	.04091	.000	Signifikan
	Lain-Lain	.09360	.11755	.856	Tidak
Diploma	Sarjana muda	-.01001	.04739	.997	Tidak
	STPM/SPM/ Kemahiran	.18633*	.03950	.000	Signifikan
	Lain-Lain	.08359	.11707	.891	Tidak
STPM/SPM/K emahran	Sarjana muda	-.19633*	.04091	.000	Signifikan
	Diploma	-.18633*	.03950	.000	Signifikan
	Lain-Lain	-.10273	.11460	.807	Tidak

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pendidikan (I)	Pendidikan (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	*p*	Signifikan
Lain-Lain	Sarjana muda	-.09360	.11755	.856	Tidak
	Diploma	-.08359	.11707	.891	Tidak
	STPM/SPM/ Kemahiran	.10273	.11460	.807	Tidak

Nota: *Nilai min signifikan pada aras keertian 0.05

Ho1e: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor berdasarkan tempoh pengalaman bekerja.

Jumlah sampel di atas menunjukkan jadual deskritif dimana jumlah sampel ialah 344 orang. Kelayakan tempoh pengalaman kerja dikaji berdasarkan pemboleh ubah keberkesanan latihan adalah <5 tahun (56 orang; min=4.32), 6 – 9 tahun (106 orang; min=4.27), 10 -14 tahun (130 orang; min=4.21) dan >15 tahun (52 orang; min=4.23). Skor min yang paling tinggi ialah pada tempoh pengalaman kerja 10 hingga <14 tahun diikuiti 6 hingga <9 tahun, <5 tahun dan >15 tahun.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.27

Deskriptif Statistik Pengalaman Bekerja

Pengalaman	N	Mean	95% Confidence Interval for Mean				Min.	Max.
			Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound		
< 5 tahun	56	4.319	.25956	.0347	4.2488	4.3878	3.71	4.77
6 - 9 tahun	106	4.266	.30163	.0293	4.2075	4.3237	3.41	4.96
10 - 14 tahun	130	4.206	.33251	.0292	4.1481	4.2635	3.41	4.91
>15 tahun	52	4.226	.31514	.0437	4.1385	4.3140	3.47	4.70
Jumlah	344	4.246	.31088	.0168	4.2127	4.2786	3.41	4.96

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Perbezaan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor adalah berdasarkan empat kategori pengalaman bekerja diuji dengan menggunakan Ujian ANOVA. Berdasarkan Jadual 4.28, pada keseluruhannya penguatkuasa PBT di Selangor berpendapat bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan secara statistik terhadap pengalaman bekerja [F=3,340) = 1.962; p <0.05) = 0.119]. Oleh kerana, nilai p>0.05, maka faktor pengalaman bekerja tidak mempunyai pengaruh ke atas keberkesanan latihan mereka.

Ini bermakna, hipotesis Ho1e gagal ditolak kerana tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor berdasarkan pengalaman bekerja penguatkuasa. Ini bermakna bahawa penguatkuasa yang mempunyai pengalaman bekerja yang lebih lama tidak mempunyai keberkesanan latihan yang berbeza dengan penguatkuasa yang baru bertugas.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.28

Ujian ANOVA Perbandingan Pengalaman Bekerja

	Sum of Squares	***df***	**Mean Squares**	***F***	***Sig.***
Between Groups	0.564	3	0.188	1.962	0.119
Within Groups	32.586	340	0.096		
Total	33.150	343			

Nota: *signifikan pada aras p<0.05 (2-tailed)

4.2.2.3 Soalan Kajian 3 : Hipotesis Ho2

Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam bahagian ini, hubungan antara pembolehubah dianalisis dan hipotesis yang dibentuk diuji. Ujian korelasi Pearson digunakan untuk mengukur hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam PBT di Selangor. Ujian yang sama juga digunakan untuk menguji hipotesis kedua. Data diperiksa bagi memastikan tiada pelanggaran terhadap andaian normaliti, lineariti, dan homosedastisiti. Kekuatan hubungan dianalisis berdasarkan garis panduan Pallant (2009).

Jadual 4.29

Skala Kekuatan Korelasi Antara Pemboleh Ubah

Nilai *r*	Kekuatan Hubungan
r = 0.10 – 0.29	Lemah
r = 0.30 – 0.49	Sederhana
r = 0.50 – 1.00	Kuat

Sumber: Pallant (2009)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ho2: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan dalam PBT di Selangor.

Analisis menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa ($r = 0.798$, $p < 0.01$). Hubungan ini adalah kuat, menandakan bahawa peningkatan amalan organisasi pembelajaran seiring dengan peningkatan keberkesanan latihan. Nilai varian ($r^2 = 0.637$) menunjukkan bahawa 63.7% perubahan dalam keberkesanan latihan disebabkan oleh amalan organisasi pembelajaran, yang bermaksud peningkatan dalam organisasi pembelajaran menyumbang kepada peningkatan keberkesanan latihan penguatkuasa sebanyak 63.7%.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Manakala, sebanyak 36.3% perubahan dalam keberkesanan latihan penguatkuasa mungkin disebabkan oleh faktor lain. Dapatan ini menunjukkan terdapat hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa di Selangor, yang menyebabkan hipotesis Ho2 ditolak kerana hubungan signifikan tersebut.

Jadual 4.30

Kolerasi Antara Organisasi Pembelajaran Dan Keberkesanan Latihan

Dimensi	**Keberkesanan Latihan (Y)**			
	Nilai Pekali (*r*)	Nilai Varian (*r2*)	p	Tahap
Organisasi Pembelajaran	0.798**	0.637	0.000	Kuat

4.2.2.4 Soalan Kajian 4 : Hipotesis Ho3a – Ho3d

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

Ho3: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan setiap peringkat keberkesanan latihan PBT di Selangor**.**

Hasil analisis kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara organisasi pembelajaran dan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Dapatan menunjukkan amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang kuat dengan keempat-empat peringkat keberkesanan latihan iaitu reaksi (r = 0.538, p < 0.01), pembelajaran (r = 0.683, p <

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

0.01), tingkah laku *(r* = 0.759, *p* < 0.01), dan hasil (*r* = 0.642, *p* < 0.01). Oleh itu, hipotesis keseluruhan ditolak kerana terdapat hubungan signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dan semua peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Kesimpulannya, persepsi penguatkuasa menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran yang kerap dapat meningkatkan keberkesanan latihan yang mereka sertai.

Jadual 4.31

Korelasi Antara Organisasi Pembelajaran Dengan Setiap Peringkat Keberkesanan Latihan

Dimensi	**Keberkesanan Latihan**			
	Nilai Pekali (*r*)	Nilai Varian (*r2*)	*p*	Tahap
Reaksi	0.538**	0.263	0.000	Kuat
Pembelajaran	0.683**	0.269	0.000	Kuat
Tingkah Laku	0.759**	0.141	0.000	Kuat
Hasil	0.642**	0.209	0.000	Kuat
Keberkesanan Latihan	**0.798****	**0.637**	**0.000**	**Kuat**

Nota, **korelasi adalah signifikan pada tahap p< 0.01

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2.2.5 Soalan Kajian 5 : Hipotesis Ho4

Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

Jadual 4.32 dan 4.33 menunjukkan hasil analisis regresi sederhana (*Enter)* yang menggunakan hanya satu pemboleh ubah bebas, iaitu organisasi pembelajaran. Kaedah ini dipilih kerana ia mudah digunakan.

Ho4: Terdapat pengaruh antara amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Analisis Statistik: Ujian Regresi Linear Sederhana

Ujian regresi linear sederhana dilakukan untuk mengkaji pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan. Hasil analisis linear sederhana ditunjukkan dalam jadual di bawah. Secara umum, rumus persamaan regresi linear sederhana adalah Y = a + bX, di mana:

Y = keberkesanan latihan

X = Organisasi Pembelajaran

Pemalar (*Constant*) =0.027

Apabila nilai pada persamaan diatas digantikan, maka diperoleh nilai sebagai berikut:

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Y = 0.027 + 1.134 X

Tanda (+) menunjukkan hubungan searah antara pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar. Analisis regresi sederhana menunjukkan pemalar 0.027, yang bermaksud jika organisasi pembelajaran bernilai nol, keberkesanan latihan adalah 0.027. Jika keberkesanan latihan tiada, ia tidak akan wujud atau berkurang. Koefisien regresi organisasi pembelajaran adalah 1.134, ini menunjukkan setiap peningkatan satu unit dalam X meningkatkan keberkesanan latihan sebanyak 1.134 unit, dengan andaian pemboleh ubah lain tetap. Maka, koefisien regresi yang positif menunjukkan hubungan positif antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.32

Hasil Ujian Analisis Linear Sederhana

Model		*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*	*t*	*Sig.*
		B	***Std. Error***	**Beta**		
1	*(Constant)*	.027	.009		2.862	.004
	Organisasi Pembelajaran	1.134	.047	.797	24.364	.000

a. *Dependent Variable*: keberkesanan latihan

Pengujian hipotesis dalam analisis regresi linear sederhana

Menguji hipotesis bertujuan untuk menentukan pengaruh dan signifikan koefisien regresi. Pengujian hipotesis perlu dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan (Sig.) dengan $p<0.05$. Dalam analisis regresi, keputusan diambil berdasarkan nilai Sig. dari output SPSS. Jika $p<0.05$, ini menunjukkan ada pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan, sebaliknya jika $p>0.05$, maka tidak terdapat pengaruh. Berdasarkan output jadual 4.33, nilai Sig. adalah 0.000, ini lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahawa Ho ditolak dan terdapat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan.

Sumbangan Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Keberkesanan Latihan - Analisis Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan sumbangan amalan organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan, di mana nilai R^2 digunakan untuk mengukur pengaruh tersebut. Kolerasi antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan adalah 0.797, menandakan hubungan yang signifikan. Nilai R^2 adalah 0.797 dengan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

p>0.05, menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran berkolerasi dengan keberkesanan latihan dan menyumbang sebanyak 63.4%, sementara 37.6% lagi dipengaruhi oleh pemboleh ubah lain yang tidak dijelaskan dalam model.

Secara keseluruhannya, analisis ini menekankan kepentingan amalan organisasi pembelajaran dalam meningkatkan keberkesanan latihan dan memberikan matlamat untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam program latihan, sehingga perlu perhatian untuk memperkukuhkan amalan tersebut.

Jadual 4.33

Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R2)

Model	R	*R Square*	*Adjusted R Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	0.797[a]	0.634	0.633	0.01377

a. Predictors: (Constant), organisasi pembelajaran

05-45068 :bupsi

4.2.2.6 Soalan Kajian 6 : Hipotesis Ho5

Apakah dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?

Kajian ini mendapati dimensi dengan kesan terbesar adalah dimensi paling dominan. Model regresi linear berganda (*Enter)* digunakan untuk mengenal pasti dimensi yang memberi pengaruh dominan terhadap keberkesanan latihan peserta.

Ho5: Terdapat pengaruh dominan dimensi organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan dalam PBT di Selangor.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.34 menentukan dimensi yang paling dominan antara lima dimensi yang diuji. Pembolehubah yang mempunyai pengaruh atau sumbangan (β) yang paling besar dalam analisis atau kajian dikenali sebagai pembolehubah dominan. Berikutan terdapat lima dimensi memberi pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan latihan, perbandingan ini diteruskan dengan melihat nilai β yang semakin besar dan menjauhi nilai nol (0).

Kajian ini mendapati dimensi yang memiliki nilai sumbangan (β) yang semakin besar dan menjauhi nilai nol (0) adalah sistem hubungan persekitaran. Kesimpulannya, hubungan persekitaran merupakan dimensi yang paling dominan dan paling mempengaruhi keberkesanan latihan di antara ketujuh- tujuh dimensi yang diuji dengan nilai (β = 0.376 dan p = 0.000). Maka, Ho5 ditolak kerana terdapat dimensi yang paling dominan iaitu hubungan persekitaran terhadap keberkesanan latihan.

Jadual 4.34

Hasil Analisis Regresi Berganda (Enter)

Dimensi Organisasi Pembelajaran	**B**	**Beta (β)**	***Sig.***
Pembelajaran Berterusan	0.164	0.164	0.000
Sistem Tertanam	0.131	0.137	0.001
Pemberdayaan	0.183	0.183	0.000
Sistem Hubungan Persekitaran	0.376	0.385	0.000
Kepimpinan Strategik	0.246	0.202	0.000

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.3 Rumusan

Bab ini membincangkan hasil analisis deskriptif dan inferensi yang melibatkan Ujian T dua sampel, ujian ANOVA satu hala, ujian korelasi Pearson, serta ujian regresi linear sederhana dan berganda. Lima persoalan kajian telah dianalisis dan empat hipotesis nol diuji. Dapatan menunjukkan bahawa penguatkuasa PBT di Selangor mempunyai tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan yang tinggi. Analisis inferensi juga menunjukkan perbezaan signifikan dalam tahap organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan berdasarkan persepsi penguatkuasa mengikut demografi. Selain itu, terdapat hubungan yang kuat antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dengan nilai kekuatan 0.798.

Dapatan analisis juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap keberkesanan latihan berdasarkan persepsi penguatkuasa mengikut faktor jantina dan pengalaman bekerja. Namun, terdapat perbezaan yang signifikan mengikut foktor umur, kategori penarafan PBT dan pendidikan. Walau bagaimanapun, Analisis regresi berganda (*Multiple Regression*) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan. Melalui hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan organisasi pembelajaran berpengaruh terhadap keberkesanan latihan dengan sumbangan sebanyak 63.4%. Sistem hubungan persekitaran merupakan dimensi yang paling dominan dalam menyokong keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor berdasarkan analisis berganda (Multiple Regression – *Enter)* di antara ketujuh- tujuh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.4 Ringkasan Dapatan Kajian

Jadual 4.35

Ringkasan Dapatan Kajian

Penilaian Kajian	**Analisis Data**	**Dapatan Kajian**
Soalan Kajian 1: Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?		
Organisasi Pembelajaran	Deskriptif	Tinggi
Penilaian Kajian	**Analisis Data**	**Dapatan Kajian**
Pembelajaran Berterusan	Deskriptif	Tinggi
Dialog dan Inkuiri	Deskriptif	Tinggi
Kolaborasi	Deskriptif	Tinggi
Pemberdayaan	Deskriptif	Tinggi
Sistem tertanam	Deskriptif	Tinggi
Sistem Hubungan Persekitaran	Deskriptif	Tinggi
Kepimpinan Strategik	Deskriptif	Tinggi
Keberkesanan Latihan	**Deskriptif**	**Tahap tinggi**
Reaksi	Deskriptif	Tinggi
Pembelajaran	Deskriptif	Tinggi
Tingkah Laku	Deskriptif	Tinggi
Hasil	Deskriptif	Tinggi
Soalan Kajian 2: Apakah terdapat terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan berdasarkan jantina, umur, pendidikan, penarafan dan pengalaman penguatkuasa PBT di Selangor?		
Ho1 Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor demografi di PBT kajian.		
Ho1a Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan foktor jantina di PBT kajian.	Ujian t	Gagal Ditolak
Ho1b Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor jantina di PBT kajian	ANOVA	Ditolak
Ho1c Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor penarafan di PBT kajian	ANOVA	Ditolak
Ho1d Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan latihan penguatkuasa berdasarkan faktor pendidikan di PBT kajian	ANOVA	Ditolak
Ho1e Terdapat perbezaan yang signifikan keberkesanan	ANOVA	Gagal Ditolak

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

latihan penguatkuasa berdasarkan faktor pengalaman bekerja di PBT kajian		
Soalan Kajian 3 Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?		
Ho2: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan dalam PBT di Selangor**.**	Kolerasi Pearson	Ditolak
Soalan Kajian 4 Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan setiap peringkat keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?	Kolerasi Pearson	Ditolak
Ho3: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan setiap peringkat keberkesanan latihan PBT di Selangor**.**	Kolerasi Pearson	Ditolak
Ho3a: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan peringkat reaksi dalam keberkesanan latihan PBT di Selangor**.**	Kolerasi Pearson	Ditolak
Ho3b: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan peringkat pembelajaran keberkesanan latihan PBT di Selangor**.**	Kolerasi Pearson	Ditolak
Ho3c: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan peringkat tingkah laku dalam keberkesanan latihan PBT di Selangor**.**	Kolerasi *Pearson*	Ditolak
Ho3d: Terdapat hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dengan peringkat hasil dalam keberkesanan latihan PBT di Selangor**.**	Kolerasi Pearson	Ditolak
Soalan kajian 5 Apakah amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?		
Ho4: Terdapat pengaruh antara amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor.	Analisis Regresi Sederhana (Enter)	Ditolak
Soalan Kajian 6 Apakah dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor?		
Ho5: Terdapat pengaruh dominan dimensi organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan dalam PBT di Selangor.	Analisi Regresi Berganda (Enter)	Ditolak

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 5

PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bab ini menerangkan ringkasan kajian, perbincangan hasil kajian, implikasi, sumbangan, dan cadangan untuk kajian akan datang. Ringkasan kajian merangkumi tujuan, soalan, metodologi, dan dapatan. Perbincangan menjelaskan dapatan berkaitan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan pekerja berdasarkan kajian terdahulu dan teori yang relevan. Bahagian implikasi membincangkan dapatan secara teoritikal, manakala sumbangan dan cadangan untuk kajian seterusnya diusulkan bagi meneruskan kesinambungan yang memberi manfaat kepada sektor awam dan pendidikan negara.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan pengutkuasa PBT. Kerangka konseptual kajian ini telah dibina berdasarkan dua model yang mendasarinya dan dijadikan rujukan utama iaitu Model Watkins dan Marsick (1996) dan Model Kirkpatrik (1994). Pendekatan kajian adalah secara kuantitatif dan menggunakan reka bentuk korelasi untuk mendapatkan maklum balas data kajian. Populasi kajian terdiri daripada penguatkuasa PBT di Selangor. Populasi kajian terdiri daripada penguatkuasa PBT di Selangor, dengan 344 responden dipilih secara rawak strata berkadaran.

Kajian ini menggunakan instrumen berbentuk soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian iaitu bahagian A bertujuan mengumpul maklumat demografi responden, Bahagian B menilai amalan organisasi pembelajaran, dan Bahagian C mengukur keberkesanan latihan. Analisis data dilakukan secara statistik deskriptif dan inferensi menggunakan perisian SPSS 24. Pembolehubah demografi menunjukkan bahawa majoriti responden adalah lelaki (65.1%) dengan ijazah sarjana muda (23.0%). Selain itu, majoriti penguatkuasa PBT adalah dari perbandaran (62.8%), berumur antara 31-40 tahun (43.6%), dan mempunyai pengalaman kerja antara 10-14 tahun (37.8%).

Analisis deskriptif menunjukkan bahawa penguatkuasa mempunyai persepsi yang tinggi terhadap ketujuh dimensi (pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, sistem tertanam, pemberdayaan, hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik), terutama dalam dimensi kepimpinan strategik. Ini menandakan bahawa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kepimpinan strategik yang efektif tidak hanya menilai keadaan semasa tetapi juga merancang untuk masa hadapan dengan mengenal pasti peluang dan cabaran serta merangka strategi untuk menghadapinya. Pemimpin dalam PBT di Selangor sentiasa membimbing anggotanya melalui proses pengajaran dan pembelajaran agar mereka dapat memastikan polisi organisasi selaras dengan visi yang ditetapkan. Selain itu, kajian menunjukkan bahawa dimensi organisasi pembelajaran berada pada tahap tinggi, ini menandakan bahawa penguatkuasa PBT di Selangor memberi perhatian kepada penciptaan dan penggunaan pengetahuan serta pentingnya budaya pembelajaran dalam organisasi. Tahap tinggi ini dicapai apabila semua dimensi bukan sahaja wujud tetapi juga dapat diintegrasikan dan diamalkan secara konsisten di semua peringkat organisasi.

Kajian mengenai keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor menunjukkan tahap yang tinggi, di mana latihan tersebut meningkatkan prestasi dan kemampuan kerja peserta. Latihan ini memberi manfaat kepada reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil pencapaian, dengan peringkat pembelajaran mencapai tahap tertinggi. Peningkatan kemahiran dan pengetahuan yang diperoleh daripada latihan jelas menunjukkan perubahan sikap dan peningkatan dalam penyampaian perkhidmatan kepada orang awam. Penguatkuasa kini memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang undang-undang, prosedur, dan tanggungjawab mereka, membolehkan mereka berinteraksi dengan orang awam dengan lebih baik serta memenuhi keperluan mereka secara efektif.

Kajian ini mendapati tiada perbezaan signifikan dalam keberkesanan latihan berdasarkan jantina penguatkuasa, ini menunjukkan jantina tidak mempengaruhi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pembelajaran dan aplikasi kemahiran. Dalam konteks latihan asas penguatkuasaan PBT di Selangor, situasi, penerimaan latihan, dan pelaksanaan kemahiran adalah serupa antara lelaki dan wanita. Namun, terdapat perbezaan signifikan dalam keberkesanan latihan berdasarkan umur, penarafan PBT, pendidikan, dan pengalaman kerja. Hasil kajian menunjukkan individu dari kelompok umur yang berbeza mempunyai gaya pembelajaran yang berlainan; di mana golongan muda lebih responsif terhadap teknologi dan pembelajaran interaktif, manakala yang lebih tua cenderung memberi tumpuan kepada pengalaman praktikal. Penarafan dalam PBT juga mempengaruhi keperluan latihan bagi individu di peringkat pengurusan berbanding bawahan, yang memerlukan pendekatan berbeza untuk mengendalikan tanggungjawab masing-masing. Pendidikan dan pengalaman kerja juga mempengaruhi cara individu memahami dan melaksanakan latihan, kerana latar belakang pendidikan yang berbeza boleh mempengaruhi pemprosesan maklumat.

Penemuan mendapati hubungan positif dan signifikan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan ($r = 0.797$, $p < 0.01$), dengan tahap hubungan yang tinggi ($r^2 = 0.634$). Kajian juga mendapati organisasi pembelajaran mempunyai hubungan yang kuat dengan keempat-empat peringkat keberkesanan latihan: reaksi ($r = 0.538$, $p < 0.01$), pembelajaran ($r = 0.683$, $p < 0.01$), tingkah laku ($r = 0.759$, $p < 0.01$), dan hasil ($r = 0.642$, $p < 0.01$).

Analisis ujian regresi linear sederhana jua menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang kuat dan positif terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Organisasi pembelajaran menyumbang sebanyak 62.9% (R^2) kepada keberkesanan latihan, manakala 37.1%

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dipengaruhi oleh pemboleh ubah lain yang tidak dijelaskan. Selain itu, hubungan persekitaran diakui sebagai dimensi paling dominan yang mempengaruhi keberkesanan latihan, dengan nilai ($\beta = 0.376$ dan $p = 0.000$).

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Kajian mengenai hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan semakin penting dalam pengurusan sumber manusia dan pembangunan organisasi. Penyelidikan menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran memberi kesan positif terhadap keberkesanan latihan (Tan & Olaore, 2022). Odor (2018) menyatakan bahawa organisasi yang ingin kekal berdaya saing perlu fokus kepada menjadi organisasi pembelajaran. Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai entiti yang mampu menyesuaikan diri secara berterusan, di mana ahli-ahlinya dapat memperbaiki prestasi secara kolektif. Garvin (2000) menekankan bahawa organisasi pembelajaran yang berkesan mengiktiraf pembelajaran individu, berkongsi pengetahuan, serta menggalakkan refleksi dan pembaharuan. Organisasi yang mengamalkan elemen ini cenderung mengalami peningkatan keberkesanan latihan, kerana penekanan pada pembelajaran individu memberi kesan positif kepada keseluruhan organisasi. Oleh itu, amalan organisasi pembelajaran yang menyokong pembelajaran berterusan dan budaya positif terbukti berkait rapat dengan keberkesanan latihan, menunjukkan kepentingan mewujudkan budaya pembelajaran yang dinamik dalam organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3.1 Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran

Pengkaji mendapati bahawa untuk memiliki kemahiran dan pembelajaran yang relevan dalam kerjaya penguatkuasaan, individu perlu mengamalkan organisasi pembelajaran. Penguatkuasa juga harus mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat untuk meningkatkan keberkesanan latihan yang dihadiri. Mereka perlu menguasai kemahiran pengajaran dan pembelajaran, dan proses ini tidak seharusnya berhenti selepas tamat latihan di KPKT atau pusat latihan lain. Dalam kajian ini, organisasi pembelajaran terdiri daripada tujuh dimensi iaitu pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, sistem tertanam, pemberdayaan, hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik (Watkins & Marsick, 2003).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini menunjukkan bahawa penguatkuasa PBT di Selangor, berdasarkan persepsi mereka, mempunyai tahap pengamalan organisasi pembelajaran yang tinggi. Ini menandakan bahawa PBT telah mengamalkan pembelajaran yang baik untuk meningkatkan keberkesanan latihan dan membantu mencapai matlamat organisasi. Tingginya tahap organisasi pembelajaran ini membawa kesan positif seperti peningkatan prestasi, kreativiti, kesedaran terhadap perubahan, dan produktiviti yang lebih tinggi. Budaya pembelajaran yang terbentuk juga memupuk adaptabiliti dan inovasi, serta memberdayakan pekerja, memberi impak positif kepada prestasi keseluruhan organisasi. Semua dimensi yang mewakili organisasi pembelajaran, termasuk pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kolaborasi, sistem tertanam, pemberdayaan, sistem hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik, berada pada tahap tinggi. Dimensi dengan skor min tertinggi adalah kepimpinan strategik, diikuti oleh pemberdayaan dan seterusnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran berkait rapat dengan keberkesanan latihan penguatkuasa, di mana setiap tahap keberkesanan mencerminkan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah. Surbaini (2018) menyokong dapatan ini dengan menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran dapat meningkatkan keberkesanan latihan melalui peningkatan prestasi. Latihan mampu meningkatkan prestasi pekerja di sektor awam Malaysia, tetapi faktor persekitaran dan pemindahan latihan yang berkesan perlu diambil kira untuk mengoptimumkan faedahnya. Kajian ini juga menekankan kepentingan pembelajaran berterusan dan penyelenggaraan latihan dalam konteks kerja. Organisasi pembelajaran berfungsi sebagai sistem sistematik di mana pemimpin berkolaborasi untuk menganalisis dan memperbaiki amalan pekerja.

Dapatan kajian ini menyokong kajian lepas yang dijalankan oleh Ahmad, Kudus, dan Ahmad (2021) dimana mereka mendapati bahawa tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran berada pada tahap tinggi di sebuah sekolah menengah di Malaysia bagi aspek yang dikaji. Selain itu, kajian yang dilaksanakan oleh Hussein et al (2016) juga membuktikan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran adalah tinggi di sebuah sekolah pedalaman di Daerah Padang Batang, Perak. Dapatan kajian ini disokong dengan kajian lepas yang dijalankan Lee Chin (2012), Siew Hui dan Jamal@Nordin (2016) dan Romly dan Rosnah (2021) yang menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran mempunyai tahap tinggi dalam organisasi. Namun, Sanrakasa dan Rusyda (2023) dan Muhammad Faizal et al. (2014) mendapati bahawa tahap organisasi pembelajaran pekerja adalah sederhana. Perbezaan ini disebabkan oleh faktor seperti latar belakang responden, lokasi, instrumen kajian, dan jenis organisasi. Ahmad et al. (2023) melakukan kajian di Pakistan, yang mempunyai latar

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

belakang dan sistem pendidikan berbeza daripada Malaysia. Kajian Sanrakasa dan Rusyda (2023) melibatkan pegawai rendah polis di Kuala Lumpur, manakala Muhammad Faizal et al. (2014) menjalankan kajian di sebuah sekolah cemerlang di Terengganu. Faktor-faktor ini menyumbang kepada perbezaan keputusan kajian.

Kajian ini menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran tertinggi terdapat pada dimensi kepimpinan strategik, di mana pemimpin berperanan sebagai mentor dan jurulatih. Ini menunjukkan bahawa pemimpin di PBT Selangor berjaya memberikan bimbingan dan dorongan kepada pekerja dalam pembangunan kerjaya dan pencapaian peribadi. Pemimpin yang berfungsi sebagai mentor bukan sahaja memberikan arahan, tetapi juga menyokong anggota pasukan dalam memperoleh pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk mencapai kejayaan. Melalui peranan sebagai jurulatih, pemimpin dapat membantu rakan sepasukan mencapai potensi mereka, meningkatkan prestasi individu, dan memperbaiki kualiti perkhidmatan organisasi. Kajian terdahulu menunjukkan bahawa pekerja yang menunjukkan amalan organisasi pembelajaran yang tinggi dapat menghasilkan pekerja yang berkesan melalui pengajaran dan pembelajaran yang baik (Ahmad et al., 2021; Romly & Rosnah, 2021; Siew Hui & Jamal@Nordin, 2016; Muhammad Faizal et al., 2014). Konsep organisasi pembelajaran adalah penting untuk pembangunan dan kejayaan organisasi. Amalan seperti perkongsian pengetahuan, pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, kerja berpasukan, serta pemberdayaan, mempunyai hubungan positif dengan pembelajaran dan prestasi organisasi (Norlida, Rosnah & Muhammad Faizal et al., 2024; Augustine & Joseph, 2023).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini menunjukkan bahawa semua tujuh dimensi organisasi pembelajaran (pembelajaran berterusan, kolaborasi, dialog dan inkuiri, pemberdayaan, sistem tertanam, sistem hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik) dilaksanakan pada tahap tinggi di PBT Selangor. Ini membuktikan kerjasama yang baik antara pemimpin, pekerja penguatkuasa, dan ahli organisasi untuk meningkatkan amalan pembelajaran dan pencapaian keseluruhan. Budaya pembelajaran dan dialog yang berterusan telah membantu mencipta persekitaran kerja yang inovatif dan meningkatkan keberkesanan pengajaran di kalangan pekerja (Azura & Mahaliza, 2022). Kajian lain juga menekankan pentingnya kolaborasi, dialog, dan kepimpinan strategik dalam membangun organisasi pembelajaran yang berkesan (Norlida et al., 2024; Yaakob et al., 2016). Kementerian Pengajian Tinggi (2023), Labin dan Ibrahi (2023), dan Kementerian Sumber Manusia (2022) menggariskan bagaimana sokongan dan sumber mempengaruhi penglibatan pekerja. Pemimpin berperanan sebagai model yang menyokong budaya pembelajaran dengan keterbukaan terhadap maklum balas dan fokus pada peningkatan berterusan (Norhisham et al., 2023; Norlida & Mahaliza, 2022). Dengan memupuk budaya ini, PBT di Selangor dapat meningkatkan prestasi mereka dan memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada komuniti.

Walau kajian dijalankan dalam sektor yang berbeza, dapatan ini selaras dengan kenyataan Teni Listiani et al. (2022) tentang pelaksanaan sistem pembelajaran dalam sektor awam serta sokongan Augustine & Joseph (2023) mengenai pembangunan organisasi pembelajaran dalam NGO. Kesimpulan dari dapatan kajian ini adalah tahap organisasi pembelajaran penguatkuasa PBT di Selangor berada pada tahap yang tinggi pada keseluruhannya dan bagi setiap dimensi. Ini membuktikan bahawa amalan organisasi pembelajaran sangat penting dalam sektor awam kerana

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pelaksanaannya dapat menyediakan asas yang kukuh untuk menyokong amalan organisasi yang berkesan yang berkesan. Kawasan yang telah dikenal pasti untuk pengoptimuman juga menawarkan panduan praktikal untuk PBT yang berusaha meningkatkan budaya pembelajaran dan keberkesanan organisasi mereka. Oleh itu, kajian ini memberikan bukti kukuh tentang faedah amalan organisasi pembelajaran dalam sektor awam, terutamanya apabila ia berkaitan dengan struktur PBT.

Organisasi pembelajaran, seperti yang didefinisikan oleh penyelidik, memupuk peningkatan berterusan, inovasi, dan penyesuaian terhadap perubahan. Penguatkuasa PBT di Selangor dapat meningkatkan produktiviti dan membantu masyarakat dengan lebih baik melalui budaya pembelajaran dan perkongsian pengetahuan yang berterusan. Pembelajaran juga dapat meningkatkan ketelusan, akauntabiliti, dan tingkah laku etika dalam sektor awam, khususnya PBT di Selangor. Selain itu, amalan organisasi pembelajaran dapat menghasilkan perkhidmatan yang lebih cekap dan berkesan, memberi manfaat kepada masyarakat dan pihak berkepentingan.

5.3.1.1 Dimensi Pembelajaran Berterusan

Pembelajaran berterusan adalah penting untuk kekal berdaya saing dalam pasaran kerja yang sentiasa berubah. Perubahan teknologi dan peranan baru memerlukan peningkatan kemahiran dan pembelajaran kecekapan baharu. Kajian oleh Rahim dan Mustafa (2021) menunjukkan bahawa sistem pembelajaran sepanjang hayat (PSH) dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan guru. Dapatan ini juga

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

disokong oleh Hasami dan Buang (2018), yang mendapati Program PSH memberi kesan positif terhadap kompetensi pelajar di Kolej Komuniti.

Selain itu, Hasami dan Buang (2021) menekankan kepentingan institusi latihan perindustrian menjadi organisasi pembelajaran yang menekankan pembelajaran sepanjang hayat, yang seterusnya meningkatkan keberkesanan program latihan dan prestasi keseluruhan organisasi. Namun, terdapat kajian yang menunjukkan bahawa pekerja tidak diberikan peluang yang mencukupi untuk menyokong pembelajaran mereka. Penemuan ini menekankan pentingnya organisasi untuk membina budaya yang mendorong dan memberdayakan pekerja dalam proses pembangunan diri. Alias (2022) melaporkan bahawa majoriti pekerja berpengetahuan di Malaysia tidak menerima peluang pengembangan kerjaya daripada majikan mereka. Kajian ini menegaskan bahawa peluang pengembangan kerjaya adalah penting untuk meningkatkan kebolehpasaran pekerja.

Secara keseluruhannya hasil analisis menunjukkan tahap pembelajaran berterusan penguatkuasa berada pada tahap yang tinggi dengan nilai M = 4.281, SP = 0.314. Ini menunjukkan, PBT di Selangor telah menyediakan peluang pembelajaran berterusan untuk pekerja penguatkuasa sehingga mereka dapat belajar di tempat kerja. Ini bermaksud dalam PBT, pembelajaran telah menjadi sebahagian daripada pekerjaan harian dan dibina menjadi tugas rutin, penguatkuasa belajar bukan sahaja kemahiran yang berkaitan dengan pekerjaan mereka sendiri tetapi juga kemahiran orang lain dalam unit kerja mereka dan bagaimana unit kerja mereka berkaitan dengan operasi dan matlamat organisasi. Selain tu pekerja dapat mengajar serta belajar dari rakan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

sekerja mereka. Ringkasnya, seluruh persekitaran kerja diarahkan dan menyokong pembelajaran pembelajaran berterusan dan seterusnya mencipta kemahiran baru.

5.3.1.2 Dimensi Dialog dan Inkuiri

Analisis keseluruhan dimensi dialog dan inkuiri menunjukkan tahap tinggi dengan skor M = 4.026 dan SP = 0.579, menandakan penguatkuasa PBT di Selangor mempunyai persepsi yang sangat baik mengenainya. Mereka saling menghormati, membina kepercayaan, dan berkomunikasi secara terbuka dan jujur. PBT membenarkan dialog tanpa menyekat pandangan, menghormati pendapat, dan mendengar satu sama lain. Mereka juga mengembangkan kemahiran penaakulan yang produktif dan kemampuan untuk meneroka idea serta soalan melalui inkuiri. Inkuiri ini berlandaskan rasa ingin tahu yang menangguhkan andaian demi mencapai kebenaran dan penyelesaian yang lebih baik. Organisasi perlu terus berusaha mengekalkan dimensi ini pada tahap tinggi dan mencari kaedah baru seiring dengan perubahan zaman.

Dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian oleh Ibrahim, Hussin dan Abdul Razak (2024) dan Surahman (2023) yang menekankan bahawa dialog dan inkuiri adalah penting untuk menggalakkan komunikasi terbuka dan perkongsian idea. Ini dapat meningkatkan pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dalam organisasi. Kajian-kajian tersebut menunjukkan bahawa dialog dan inkuiri merupakan elemen utama dalam membina komunikasi yang efektifmen bagi yokong pengambilan keputusan yang lebih baik. Hasil kajian Manan dan Ahmad (2017) juga menyatakan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bahawa dialog dan inkuiri perlu ditekankan untuk memastikan keberkesanan latihan. Kajian oleh Yaakob, Ismail dan Brahim (2023) dan Baharuddin et al. (2018) membincangkan kepentingan dialog dalam mencapai persefahaman dan keharmonian di kalangan pekerja pelbagai agama dalam sektor awam. Mereka juga menyatakan bahawa dialog dapat mengurangkan salah faham dan meningkatkan pemahaman terhadap agama dan budaya yang berbeza, seterusnya memperkenalkan keharmonian dan kerjasama di kalangan pekerja sektor awam.

5.3.1.3 Dimensi Kolaboratif

Analisis dimensi kolaboratif menunjukkan tahap tinggi dengan nilai min 4.026, menandakan semua anggota organisasi berkerjasama untuk mencapai matlamat bersama dan meningkatkan prestasi keseluruhan. Kolaboratif telah dilaksanakan dengan baik dalam PBT di Selangor, dengan komunikasi efektif yang membina hubungan kumpulan yang positif. Komunikasi dua arah yang terbuka dan jelas antara anggota adalah penting, di samping organisasi memberikan layanan baik dengan mengenali karakteristik dan kekuatan setiap anggota tanpa mengira budaya atau pangkat. Penerapan kolaborasi membantu membangunkan kerja sama yang baik dan menciptakan persekitaran kerja yang produktif dan harmonis.

Ramadass et al. (2018) mendapati hubungan kuat antara kepemimpinan dan interdependensi dalam kolaborasi sektor awam di Malaysia. Kajian Siddiquee dan Xavier (2021) menunjukkan kejayaan NBOS (*National Blue Ocean Strategy*) dalam memperkenalkan kolaborasi antara agensi kerajaan untuk meningkatkan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

perkhidmatan awam. Namun, kajian Mohamed (2015) di Kementerian Pertahanan Malaysia mendapati kerjasama dari peringkat penyelia kepada pegawai kurang memberangsangkan, kerana pegawai yang sudah bersara sering dipanggil untuk tugas-tugas kritikal yang memerlukan kepakaran mereka.

5.3.1.4 Dimensi Sistem Tertanam

Tahap sistem penguatkuasaan PBT di Selangor adalah tinggi dengan nilai M = 4.42, menunjukkan integrasi yang berjaya antara teknologi tinggi dan rendah dalam kerja penguatkuasa untuk perkongsian pembelajaran. Sistem ini dapat dipelihara dan ditingkatkan seiring perkembangan teknologi. Kajian oleh Wafa' Za'al Alma'aitah et al. (2021) menekankan kepentingan sistem pengurusan pengetahuan dalam organisasi, di mana teknologi pembelajaran membantu pengurusan pengetahuan dan prestasi organisasi. Penyelidikan oleh Yaacob et al. (2019) pula menunjukkan agensi kerajaan yang terlibat mempunyai budaya positif dalam penggunaan teknologi pengurusan pengetahuan. Selain itu, kajian Mohamad et al. (2001) mendapati terdapat hubungan signifikan antara prestasi dan ciri kerja profesional teknologi maklumat di sektor awam Malaysia.

5.3.1.5 Dimensi Pemberdayaan

Dimensi pemberdayaan dalam kajian ini menunjukkan tahap tinggi dengan skor min 4.44. Dalam konteks organisasi pembelajaran, pemberdayaan adalah penting untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

menyokong pembelajaran dan perkembangan berterusan. Ia menunjukkan bahawa organisasi telah melaksanakan pemberdayaan dengan baik, meningkatkan motivasi, komitmen, dan prestasi pekerja. Pemberdayaan melibatkan kuasa dan tanggungjawab kepada pekerja untuk membuat keputusan berkaitan tugas mereka, yang merangsang kreativiti dan penglibatan dalam mencapai matlamat organisasi.

Kajian Said et al. (2023) menunjukkan kesan positif pemberdayaan yang mendapati teknik ganjaran melalui pemberdayaan memberi kesan positif, manakala Chin et al. (2017) menunjukkan bahawa pemberian kuasa melalui kenaikan pangkat menyumbang kepada kejayaan organisasi. Berdasarkan teori Kanter (1993), pemberdayaan memberi peluang kepada pekerja untuk belajar, mempengaruhi tingkah laku dan sikap mereka. Krishna (2008) menambah bahawa pemberdayaan membantu pekerja menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan meningkatkan kepuasan mereka terhadap organisasi. Kanter (1993) juga menyatakan bahawa pekerja dalam persekitaran diberdayakan lebih komited, disokong oleh Lee, Willis, dan Tian (2018) yang mendapati hubungan kuat antara perasaan diberdayakan dan prestasi kerja.

Namun, kajian Ekhwan Haque (2020) menunjukkan bahawa pemberdayaan boleh menyebabkan tekanan berlebihan kepada pekerja yang diberi tanggungjawab tambahan, mengakibatkan keletihan mental dan penurunan kualiti kerja. Deni (2018) menekankan bahawa budaya kerja yang menekankan pemberdayaan tanpa sokongan mencukupi boleh mengganggu keseimbangan kerja dan kehidupan peribadi, menyebabkan konflik antara tuntutan kerja dan tanggungjawab keluarga serta masalah kesihatan mental dan fizikal. Oleh itu, walaupun banyak kajian menyokong kesan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

positif pemberdayaan, pelaksanaannya perlu mengambil kira faktor seperti kesediaan pekerja dan budaya organisasi untuk memastikan keberkesanannya.

5.3.1.6 Dimensi Hubungan Persekitaran

Dapatan kajian menunjukkan bahawa sistem hubungan persekitaran yang baik memberikan impak positif kepada prestasi organisasi dan kepuasan pekerja, dengan nilai min 4.339. Organisasi yang menghargai inisiatif individu dan memberi peluang kepada pekerja untuk bertindak cenderung mencapai produktiviti yang lebih tinggi. Persekitaran pembelajaran yang baik, termasuk kemudahan dan keadaan ruang, berkait rapat dengan kenyamanan dan kesejahteraan proses belajar-mengajar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Isa (2012) mendapati bahawa budaya kerja yang positif dalam persekitaran organisasi dapat meningkatkan aktiviti perkongsian pengetahuan. Elemen seperti kepercayaan, nilai bersama, dan rasa kekitaan penting dalam mendorong perkongsian tersebut. Abdullah, Mat, dan Ameran (2022) menunjukkan bahawa sokongan organisasi dalam bentuk penghargaan dapat menimbulkan rasa tanggungjawab pekerja untuk mencapai matlamat organisasi, seterusnya meningkatkan prestasi kerja. Deni (2018) menegaskan bahawa persekitaran kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, dengan pekerja yang merasa dihargai cenderung mempunyai motivasi dan prestasi yang lebih baik. Selain itu, organisasi yang menyokong keseimbangan kerja dan kehidupan peribadi pekerja dapat mengurangkan kadar pusing ganti pekerja.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Farah Aziz (2018) menyoroti bahawa kepelbagaian budaya di tempat kerja boleh merangsang kreativiti dan inovasi. Kajian Md Noor dan Mahbob (2023) menyokong bahawa persekitaran organisasi berkualiti meningkatkan keberkesanan latihan. Namun, kajian Deni (2018) juga menunjukkan bahawa budaya kerja yang ketat boleh menyebabkan masalah seperti pengabaian tanggungjawab keluarga dan gangguan kesihatan mental. Ketidakselarasan dalam budaya organisasi boleh mencetuskan konflik antara pekerja, mengganggu kerjasama pasukan dan prestasi keseluruhan. Pekerja dalam persekitaran toksik berisiko mengalami masalah kesihatan mental seperti kebimbangan dan burnout. Secara keseluruhan, kajian menunjukkan bahawa sistem hubungan persekitaran yang positif di Selangor meningkatkan prestasi organisasi dan kepuasan pekerja. Oleh itu, pengurusan perlu mencipta persekitaran kerja yang menyokong sambil menangani isu-isu negatif untuk memanfaatkan potensi penuh pekerja dan mencapai kejayaan lebih tinggi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3.1.7 Dimensi Kepimpinan Strategik

Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan strategik berada pada tahap tinggi dengan nilai min 4.37, yang memainkan peranan penting dalam kejayaan dan kelangsungan organisasi. Pemimpin yang menyokong peluang belajar dan latihan bagi pekerja dapat meningkatkan produktiviti dan kepuasan kerja. Organisasi yang menghargai inisiatif individu cenderung mencapai produktiviti yang lebih tinggi. Kajian oleh Ilminza Zakaria et al. (2021) mendapati bahawa kepimpinan strategik pengetua mempunyai hubungan positif dengan prestasi sekolah dan kemenjadian murid. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan strategik dapat meningkatkan kualiti

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pengajaran dan pembelajaran, selaras dengan Laporan Kementerian Pendidikan Malaysia (2024a) yang menekankan pembudayaan KBAT dalam pembelajaran abad ke-21. Kepimpinan strategik yang menekankan inovasi juga dapat meningkatkan kompetensi guru, penting untuk daya saing murid dalam menghadapi cabaran global. Kajian oleh Musa dan Wan Muda (2024) serta Rohman et al. (2023) menunjukkan bahawa perancangan strategik, sokongan kewangan, dan latihan berterusan adalah kunci untuk mencipta persekitaran akademik yang cemerlang. Marzuki (2018) juga menegaskan bahawa dimensi kepimpinan strategik membantu pemimpin melaksanakan tindakan dalam konteks perancangan strategik organisasi.

Walaupun banyak kajian menunjukkan hubungan positif antara kepimpinan strategik yang tinggi dan kejayaan organisasi, terdapat pandangan berbeza yang menyatakan bahawa keberkesanan kepimpinan juga bergantung kepada konteks dan situasi tertentu (Yukl, 2012). Kajian oleh Musa dan Wan Muda (2024) menekankan bahawa tanpa melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan, kepimpinan strategik boleh mengakibatkan kurangnya motivasi dan keterlibatan, serta perasaan terasing di kalangan pekerja, yang seterusnya menurunkan produktiviti dan kepuasan kerja. Deni (2018) pula mendapati bahawa kepimpinan yang terlalu fokus pada hasil tanpa perhatian kepada kesejahteraan pekerja boleh menyebabkan ketidakpuasan dan tekanan. Nor dan Ismail (2024) menambah bahawa budaya kerja yang menekankan hasil dapat merosakkan keseimbangan kerja dan kehidupan peribadi, menyebabkan pekerja mengorbankan waktu bersama keluarga dan aktiviti peribadi, yang berpotensi menjejaskan hubungan sosial dan kesihatan mental. Secara keseluruhan, kepimpinan strategik yang berkesan dapat meningkatkan prestasi organisasi dengan memberikan sokongan yang diperlukan untuk kejayaan. Namun, jika tidak dilaksanakan dengan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

baik, ia boleh membawa kepada kekurangan motivasi pekerja dan konflik dalam organisasi. Oleh itu, adalah penting bagi pemimpin untuk menyeimbangkan pencapaian matlamat strategik dengan kesejahteraan pekerja.

5.3.2 Tahap Keberkesanan Latihan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap keberkesanan latihan adalah tinggi, dengan pembelajaran berada pada tahap tertinggi, diikuti oleh tingkah laku, hasil, dan reaksi. Keberkesanan latihan yang tinggi ini memberi kesan positif kepada kemampuan penguatkuasaan PBT, meningkatkan pematuhan terhadap peraturan, keselamatan awam, dan pengurusan tadbir urus tempatan yang lebih cekap.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini menyokong hasil kajian Yasin et al. (2023) yang menyatakan bahawa keberkesanan latihan dapat dinilai melalui peningkatan penyampaian perkhidmatan awam dan kepercayaan masyarakat. Selain itu, kajian mengenai pendidikan wakaf menunjukkan bahawa keberkesanan pada peringkat pembelajaran adalah penting dalam institusi pendidikan tinggi dan dapat menyumbang kepada keberkesanan keseluruhan organisasi. Hashim et al. (2023) melaporkan bahawa program latihan kemahiran mencapai skor min 4.37, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pelajar tahfiz serta menyediakan peluang pekerjaan tambahan. Syamimi Roslan (2016) mendapati bahawa keberkesanan latihan kakitangan pentadbiran di Universiti Utara Malaysia juga berada pada tahap tinggi, menggunakan model penilaian Kirkpatrick untuk menilai reaksi, pengalaman pembelajaran, tingkah laku selepas latihan, dan hasil latihan. Dapatan menunjukkan hubungan positif antara

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

semua aspek tersebut. Kajian oleh Noor dan Mahboob (2023), Ramiah et al. (2020), Abdul Aziz (2018), Isa et al. (2013), Thangaraj (1998), dan Tan Sai Tian (1998) menekankan bahawa faktor seperti tahap pendidikan dan pengalaman pengajar dapat meningkatkan keberkesanan latihan.

Dapatan kajian ini menunjukkan perbezaan dengan kajian Muzafar Mat Yusof dan Nur Hidayah Mohiddin (2018), yang mendapati masih ada industri yang tidak menyediakan skop kerja dan kemahiran yang diperlukan oleh pelatih, mengakibatkan persepsi negatif terhadap program latihan. Mat Piah & Haron (2018) juga melaporkan bahawa keberkesanan latihan di Kolej Vokasional tidak menunjukkan peningkatan, disebabkan ketidaksesuaian latihan, masalah dengan jurulatih, dan sikap negatif pelatih. Azlah Md Ali et al. (2009) menekankan bahawa latihan harus sesuai dengan tugas dan keperluan semasa, serta pelatih perlu bertanggungjawab dan mengemukakan laporan kepada ketua mereka. Kajian menunjukkan terdapat tahap tinggi dalam reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil keberkesanan latihan. Sim et al. (2022) mendapati peserta sangat berpuas hati dengan peningkatan kualiti perundingan di organisasi mereka. Reaksi peserta terhadap kemudahan, pengurusan, dan fasilitator berkait signifikan dengan hasil pembelajaran, dengan kemudahan menjelaskan varians tertinggi (79.5%). Md Ali et al. (2009) juga melaporkan peningkatan dalam pengetahuan dan kemahiran selepas program latihan, dengan skor tinggi dalam suasana pembelajaran dan sokongan jurulatih. Laporan Kementerian Pendidikan Malaysia (2021) menunjukkan kejayaan program latihan untuk meningkatkan kemahiran penyelesaian masalah dan kreativiti. Kepuasan pelatih terhadap jurulatih adalah faktor penting dalam keberkesanan latihan. Hasil kajian menunjukkan pelatih memberi reaksi positif terhadap jurulatih yang memahami

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kandungan latihan dan mengelola waktu dengan baik. Pemilihan jurulatih berkualiti tinggi dapat mempengaruhi keberkesanan latihan dan pemindahan pengetahuan kepada pelatih, seperti yang disokong oleh kajian Azman et al. (2020) dan Isa et al. (2013).

Kepuasan pelatih terhadap persekitaran latihan adalah faktor penting dalam keberkesanan pembelajaran. Kajian menunjukkan pelatih memberi penilaian tinggi terhadap kemudahan, keselesaan, dan sumber daya yang mencukupi di persekitaran latihan. Peningkatan persekitaran yang memuaskan dapat meningkatkan minat dan fokus peserta, yang seterusnya menyumbang kepada keberkesanan pembelajaran (Yaqoot et al., 2017). Selain itu, keberkesanan latihan juga dipengaruhi oleh keseimbangan antara teori dan praktikal. Pelatih menilai tinggi bahan latihan yang jelas serta kemampuan jurulatih dalam menggunakan kaedah bimbingan yang menarik, memastikan pelatih dapat memahami dan mengaplikasikan pengetahuan serta kemahiran dalam situasi praktikal.

Noor (2020) mendapati peserta memberikan reaksi positif terhadap penggunaan Rubrik sebagai alat pengukuran penulisan ilmiah. Zumrah (2016) menekankan pentingnya meningkatkan reaksi pekerja terhadap latihan untuk pemindahan pengetahuan yang lebih efektif, dengan menyelaraskan kandungan latihan dengan tugas pekerja dan memberi tumpuan kepada aplikasi praktikal. Thngaraj (1998) juga melaporkan reaksi baik pelatih terhadap kursus, namun hasil kajian ini bertentangan dengan Albahussain (2000) yang menunjukkan seminar dan kuliah sebagai kaedah latihan paling popular, mencadangkan keberkesanan kaedah penyampaian berbeza mengikut konteks organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Analisis menunjukkan semua lima item peringkat pembelajaran berada pada tahap tinggi, termasuk peningkatan kefahaman dan kemahiran pelatih dalam konteks penguatkuasaan. Hasil kajian Sabilan et al. (2023) juga menunjukkan peningkatan positif dalam pembelajaran guru selepas program latihan. Mohamed Lip et al. (2016) menambah bahawa latihan dan pembelajaran meningkatkan kemahiran pelatih, serta menekankan aspek sikap seperti keprihatinan dan menghargai masa sebagai fokus penyelidikan lanjut. Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan keberkesanan latihan dalam meningkatkan pemahaman dan kemahiran pelatih, sambil mencadangkan penyelidikan dan strategi latihan yang lebih baik untuk aplikasi di tempat kerja.

Pada peringkat tingkah laku, responden melaporkan bahawa latihan meningkatkan kreativiti, mutu kerja, kemampuan menangani masalah, dan prestasi kerja. Mereka juga merasakan perubahan positif dalam persepsi diri dan lingkungan latihan. Kajian ini sejalan dengan penyelidikan terdahulu yang menunjukkan peningkatan prestasi selepas latihan (Aguinis & Kraiger, 2009). Kajian lain juga menyatakan bahawa latihan memberi impak positif terhadap motivasi dan hasil pembelajaran individu (Brown & McCraken, 2009). Ismail, Hamuzan, dan Maarof (2021) mengesahkan bahawa latihan yang tepat dapat mengubah tingkah laku dan meningkatkan prestasi, serta meningkatkan kreativiti dan mutu kerja. Dapatan ini menunjukkan responden bersemangat untuk meningkatkan kemampuan melalui latihan, dengan fokus pada kreativiti, kemahiran menyelesaikan masalah, dan pelaksanaan tindakan yang betul.

Peringkat hasil dari latihan menilai keuntungan dan produktiviti yang dicapai. Baldwin dan Ford (1988) mendapati pemindahan latihan yang efektif mempengaruhi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

prestasi pekerja. Noe (1986) menjelaskan bahawa pemindahan ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan tenaga kerja. Namun, Arthur et al. (2003) menunjukkan bahawa latihan berorientasikan hasil perlu digabungkan dengan kaedah lain untuk berkesan. Tannenbaum dan Yukl (1992) menambah bahawa keberkesanan latihan bergantung kepada kaitannya dengan tugas pekerja. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa latihan penguatkuasaan di PBT Negeri Selangor telah mencapai keberkesanan tinggi pada peringkat hasil.

5.3.3 Keberkesanan Latihan Berdasarkan Demografi

Kajian oleh Apidah Amin (2023), Hassan dan Mat Yusof (2021), serta Balkish et al. (2021) menunjukkan bahawa elemen demografi seperti umur, penarafan, dan pendidikan mempengaruhi keberkesanan latihan. Namun, Francis dan Ahmad (2021) serta Shafinaz (2017) mendapati bahawa jantina dan pengalaman kerja tidak memberi kesan terhadap hasil kajian. Oleh itu, faktor demografi adalah penting dalam merancang dan melaksanakan latihan untuk memastikan keberkesanan di masa hadapan. Kajian Apidah Amin (2023) menegaskan bahawa umur, jantina, dan pengalaman kerja juga mempengaruhi hasil kajian, seiring dengan penemuan Hassan dan Mat Yusof (2006) yang menunjukkan bahawa tahap pendidikan dan pengalaman kerja berperanan dalam hasil kajian.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3.4 Hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan keberkesanan latihan

Amalan organisasi pembelajaran berkait rapat dengan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Kajian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara amalan ini dan semua peringkat keberkesanan latihan, dengan nilai korelasi yang kuat ($r=0.797$, $p<0.01$). Ini menandakan bahawa amalan organisasi pembelajaran memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan latihan.

Analisis Pearson menunjukkan 63.4% perubahan keberkesanan latihan dipengaruhi oleh faktor organisasi pembelajaran. Dengan mengamalkan prinsip pembelajaran yang baik seperti pembelajaran berterusan, kolaborasi, dan sokongan kepimpinan, PBT dapat mencapai reaksi positif daripada peserta latihan serta meningkatkan tahap pembelajaran dan hasil akhir latihan. Hubungan ini adalah signifikan secara statistik, menunjukkan kekuatan hubungan antara kedua-dua elemen tersebut.

5.3.5 Hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan setiap peringkat keberkesanan latihan.

Dalam kajian ini, organisasi pembelajaran menunjukkan hubungan yang signifikan dalam menilai keberkesanan latihan melalui empat peringkat utama: reaksi ($r = 0.538$, $p < 0.01$), pembelajaran ($r = 0.683$, $p < 0.01$), tingkah laku ($r = 0.759$, $p < 0.01$), dan hasil ($r = 0.642$, $p < 0.01$). Peringkat reaksi merujuk kepada pengalaman peserta semasa latihan; reaksi positif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan, yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

seterusnya mempengaruhi pembelajaran mereka. Dalam konteks organisasi pembelajaran, suasana yang menyokong dan pemimpin yang proaktif dapat meningkatkan reaksi positif (Sarankasa & Rusyda, 2023; Muhammad Faizal et al., 2014). Peringkat pembelajaran mengukur sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan dan kemahiran baru, dengan organisasi pembelajaran yang berkesan menyediakan peluang untuk pembelajaran berterusan dan pertukaran pengetahuan. Menurut model Watkins dan Marsick, pembelajaran berlaku di pelbagai tahap, membentuk budaya pembelajaran kolektif dalam organisasi.

Setelah latihan, peringkat tingkah laku menilai perubahan dalam tingkah laku peserta di tempat kerja, di mana sokongan daripada rakan sekerja dan pemimpin mempengaruhi pemindahan pengetahuan ke dalam tingkah laku harian. Peringkat hasil menilai impak latihan terhadap prestasi organisasi, termasuk peningkatan produktiviti dan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan, hubungan antara organisasi pembelajaran dan keempat-empat peringkat ini menunjukkan bahawa untuk mencapai keberkesanan latihan yang optimum, organisasi perlu membangunkan budaya pembelajaran yang menyokong dan memastikan pengetahuan yang diperoleh diterapkan dengan berkesan dalam tingkah laku kerja, seterusnya membawa kepada hasil yang lebih baik bagi organisasi secara keseluruhan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3.6 Pengaruh antara organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan.

Kajian ini menggunakan Ujian Linear Sederhana dan mendapati bahawa organisasi pembelajaran memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap keberkesanan latihan. Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan sejauh mana model dapat menerangkan variasi dalam keberkesanan latihan, di mana nilai R^2 yang mendekati satu menandakan bahawa organisasi pembelajaran hampir sepenuhnya menjelaskan variasi tersebut. R^2 juga menggambarkan sumbangan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan. Dalam kajian ini, R^2 terlaras digunakan untuk mewakili sumbangan kerana ia memberikan anggaran yang lebih tepat tentang variasi pemboleh ubah bersandar. Menurut Pallant (2007), penggunaan R^2 terlaras dapat mengelakkan anggaran nilai yang berlebihan. Selain itu, koefisien terpiawai (Beta) menunjukkan sumbangan pemboleh ubah tidak bersandar terhadap varians pembolehubah, di mana nilai Beta tertinggi mencerminkan sumbangan terbesar (Pallant 2011; Hair 2006).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3.7 Dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan

Dimensi yang paling dominan dalam hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan adalah hubungan persekitaran, dengan nilai β sebesar 0.385. Ini menunjukkan bahawa hubungan persekitaran mempunyai pengaruh terbesar terhadap keberkesanan latihan berbanding dimensi lain. Penemuan ini sejalan dengan kajian Bianchi et al. (2022), yang menekankan bahawa persekitaran organisasi yang positif

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dan menyokong adalah faktor utama dalam kejayaan pemindahan latihan. Mereka mendapati bahawa suasana kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pekerja, yang seterusnya mempengaruhi keberkesanan pemindahan pengetahuan dan kemahiran melalui latihan.

5.4 Implikasi dan cadangan kajian

Kajian ini bertujuan untuk memperkasakan penyelidikan mengenai amalan organisasi pembelajaran, khususnya dalam konteks pekerja penguatkuasa di sektor awam, terutamanya PBT di Selangor. Diharapkan hasil kajian ini dapat menyumbang kepada pengetahuan dan kefahaman tentang bagaimana organisasi pembelajaran mempengaruhi pelaksanaan tugas penguatkuasaan. Walau bagaimanapun, kajian mengenai pengaruh ini masih kurang dijalankan di Malaysia.

Implikasi kajian ini meliputi tiga aspek utama iaitu aspek teoritikal yang memberikan panduan kepada penyelidikan, implikasi amalan yang dapat memperbaiki komitmen pekerja penguatkuasa terhadap tugas mereka, dan implikasi dasar yang memberi peluang kepada KPKT, UPEN, dan PBT untuk mempertimbangkan organisasi pembelajaran serta keberkesanan latihan dalam merancang penambahbaikan sistem sektor awam di Malaysia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.4.1 Implikasi Teoritikal

Implikasi teori Model Watkins dan Marsick (2003) serta Model Penilaian Kirkpatrick (1994) adalah penting untuk meningkatkan keberkesanan latihan dan pembangunan pekerja. Model Watkins dan Marsick menekankan tujuh dimensi pembelajaran yang melibatkan individu, pasukan, organisasi, dan perspektif global, serta menekankan pembelajaran berterusan dan pengalaman. Kajian oleh Rosnah Ishak dan Muhammad Faizal A. Ghani (2012) menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran dalam sektor pendidikan berkesan dan terdapat ciri-ciri yang mempengaruhi keberkesanan tersebut.

Model Penilaian Kirkpatrick (1994) menyediakan kerangka untuk menilai keberkesanan latihan melalui empat aspek: reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil. Sejak 1959, kajian yang menggunakan model ini telah memberikan sumbangan penting dalam penilaian latihan (Kamaruzzaman et al., 2013). Model ini terbukti berkesan dalam menilai latihan dan menunjukkan bahawa kejayaan penguatkuasa PBT dipengaruhi oleh pembelajaran dalam organisasi, yang menjadi asas kejayaan individu dan organisasi. Dapatan kajian menunjukkan hubungan signifikan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasa, menyokong Model dan Teori Watkins dan Marsick (2003). Selain itu, kajian ini juga mengesahkan bahawa amalan organisasi pembelajaran menciptakan budaya belajar yang melibatkan pemimpin, pekerja, dan seluruh komuniti dalam organisasi.

Kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan budaya belajar pekerja, di mana keupayaan pekerja untuk

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mengamalkan organisasi pembelajaran dapat meningkatkan keberkesanan latihan penguatkuasa PBT dalam menghasilkan pekerja yang cemerlang. Pekerja yang kerap mengamalkan organisasi pembelajaran memberi kesan positif terhadap keberkesanan latihan mereka. Hasil kajian ini menyokong teori Watkins dan Marsick (2003) yang menyatakan bahawa amalan organisasi pembelajaran meningkatkan keberkesanan latihan. Azlah Md. Ali (2009) juga menekankan pentingnya amalan latihan dan pembangunan sumber manusia dalam meningkatkan keberkesanan latihan, terutamanya di kalangan pekerja kumpulan sokongan. Ini menunjukkan bahawa organisasi yang menekankan pembelajaran sebagai proses berterusan dan melibatkan keseluruhan komuniti dapat mencapai keberkesanan latihan yang lebih tinggi. Pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman sahaja tidak mencukupi untuk memastikan keberkesanan latihan; sebaliknya, ia juga melibatkan proses pembelajaran dalam organisasi seperti amalan latihan dan budaya pembelajaran. Mohd dan Norasmah (2021) mendapati terdapat pembolehubah lain yang mempengaruhi keberkesanan latihan selain kelayakan akademik, termasuk amalan organisasi pembelajaran.

Hasil dapatan ini menyumbang kepada Model Penilaian Empat Peringkat Kirkpatrick (1994), yang menekankan penilaian keberkesanan latihan melalui reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil. Dalam konteks ini, kejayaan pekerja penguatkuasa PBT dipengaruhi oleh sejauh mana latihan yang diterima mempengaruhi reaksi mereka, peningkatan pembelajaran dan kemahiran, perubahan tingkah laku di tempat kerja, serta hasil prestasi kerja yang dicapai.

Amalan organisasi pembelajaran adalah penting untuk membentuk budaya pembelajaran di mana pemimpin, pekerja, dan komuniti terlibat dalam proses

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pembelajaran berterusan. Ini memberi kesan positif terhadap keberkesanan latihan dan pembangunan individu dalam organisasi yang mengamalkan dasar pembelajaran berterusan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kejayaan pekerja termasuk kemampuan untuk terus belajar dari pengalaman, reaksi terhadap latihan, peningkatan kemahiran, perubahan tingkah laku di tempat kerja, dan prestasi kerja. Oleh itu, pembelajaran berterusan dan penilaian menyeluruh adalah kunci kepada kejayaan pekerja dalam organisasi pembelajaran.

Hasil gabungan kedua-dua teori ini, dapat memperkukuhkan amalan pembelajaran berterusan, membangun budaya pembelajaran yang melibatkan keseluruhan komuniti organisasi, dan menilai keberkesanan latihan dengan lebih efektif. Ini dapat membantu meningkatkan prestasi, inovasi, dan kecemerlangan organisasi tempatan dalam menghadapi cabaran dan persaingan yang semakin kompleks di era globalisasi.

5.4.2 Implikasi Amalan

PBT melibatkan hubungan dan interaksi antara pemimpin, pekerja, pemegang taruh, dan komuniti. Oleh itu, warga PBT perlu memiliki kemahiran interpersonal dan pemahaman hubungan kemanusiaan untuk bekerja dalam pasukan secara berterusan. Organisasi pembelajaran adalah pendekatan untuk membangunkan kapasiti warganya, maka disarankan agar warga organisasi mengamalkan pembelajaran berterusan, menjadikan pembelajaran sepanjang hayat, dan menganggap profesion mereka sebagai ibadah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Oleh itu, Seseorang penguatkuasa PBT perlu mengamalkan organisasi pembelajaran untuk kekal relevan dengan tuntutan semasa, seiring dengan hasrat Pelan Strategik Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT) 2021-2025, yang bertujuan menjadikan KPKT sebagai kementerian berprestasi tinggi demi kesejahteraan rakyat. Organisasi pembelajaran juga merupakan strategi penting dalam pembangunan profesionalisme untuk meningkatkan kualiti warga PBT dan komuniti. Warga PBT harus menyokong organisasi pembelajaran kerana ia memberikan pelbagai manfaat positif kepada PBT dan masyarakat. Melalui organisasi pembelajaran, mereka dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan kecekapan dalam tugas penguatkuasaan dan pengurusan bandar. Proses pembelajaran yang berterusan membolehkan warga PBT memperbaiki amalan, meningkatkan produktiviti kerja, dan mencipta inovasi untuk menghadapi cabaran dalam pentadbiran tempatan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Organisasi pembelajaran menyokong budaya kerja progresif di PBT, di mana pembelajaran dan perkongsian pengetahuan menjadi elemen penting. Dengan membangunkan budaya ini, warga PBT dapat bekerjasama dengan lebih efisien, meningkatkan keberkesanan kerja, dan mencapai matlamat organisasi. Selain itu, ia memperkukuhkan integriti, transparansi, dan akauntabiliti dalam pentadbiran tempatan, sekaligus mengurangkan persepsi negatif terhadap rasuah dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Penguatkuasa PBT juga dapat melakukan pemeriksaan bersepadu dan kerjasama lintas agensi untuk memantau dan mengawal aktiviti penguatkuasaan secara holistik. Ini membolehkan mereka menjalankan tugas dengan lebih efektif dan memastikan kepatuhan kepada undang-undang demi kepentingan awam.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pihak pentadbiran PBT perlu memberi komitmen dan sokongan untuk menjadikan amalan organisasi pembelajaran sebagai budaya yang memberikan manfaat besar kepada PBT dan masyarakat. Melalui penghayatan budaya pembelajaran, penguatkuasa dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan kecekapan dalam tugas mereka. Kajian oleh Rosnah Ishak dan Muhammad Faizal A. Ghani (2012) menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran di sekolah cemerlang dapat membawa perubahan positif kepada komuniti. Selain itu, budaya pembelajaran memastikan penguatkuasa berada dalam proses pembelajaran berterusan, memperbaiki amalan, dan menghasilkan inovasi untuk menghadapi cabaran dalam pentadbiran tempatan. Ini akan meningkatkan keberkesanan kerja, kecekapan, dan kepuasan penguatkuasa, serta memastikan PBT mampu menyediakan perkhidmatan yang baik kepada masyarakat (DPN, 2020). Oleh itu, sokongan dari pihak pentadbiran PBT dalam memupuk budaya pembelajaran adalah penting untuk meningkatkan prestasi dan kecemerlangan dalam penguatkuasaan dan pengurusan bandar.

5.4.3 Implikasi Dasar

Gabungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan adalah penting untuk mewujudkan PBT yang berkesan di abad ke-21 yang penuh cabaran. PBT perlu memastikan penguatkuasa mereka sentiasa meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam tugas penguatkuasaan dan pengurusan bandar melalui amalan organisasi pembelajaran. Pada masa yang sama, keberkesanan latihan memastikan penguatkuasa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

dan pekerja PBT memiliki kemahiran dan pengetahuan terkini untuk menangani isu-isu semasa dengan berkesan.

Kajian ini memberikan sumbangan penting dalam pembentukan dasar yang lebih baik berdasarkan data empirikal. Kesahan dan kebolehpercayaan data yang diperoleh memberikan asas kukuh bagi pembuat dasar untuk membuat keputusan berasaskan bukti. Melalui analisis kuantitatif, kajian ini menawarkan pandangan mendalam mengenai amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam konteks PBT. Hasil kajian ini berfungsi sebagai panduan berharga kepada pemimpin PBT dan badan-badan berkaitan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan PBT dalam menghadapi cabaran semasa serta merancang masa depan yang lebih baik.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Dalam merancang pelan penambahbaikan PBT, badan seperti i-KPKT dan Kerajaan Negeri disarankan untuk meningkatkan penguatkuasaan penguatkuasa agar mereka relevan dengan kehendak semasa. Ini termasuk peningkatan latihan, pemantauan prestasi, dan kemahiran teknikal serta insaniah penguatkuasa. Dengan kemahiran dan pengetahuan yang tepat, PBT dapat beroperasi dengan lebih efektif dalam menghadapi cabaran pentadbiran tempatan. Selain itu, pemilihan calon penguatkuasa yang teliti dan berdasarkan kriteria yang tepat adalah penting untuk memastikan individu yang dipilih mempunyai potensi, komitmen, dan integriti. Pemilihan yang baik akan menghasilkan pasukan penguatkuasa yang profesional dan kompeten, meningkatkan kecekapan dan keberkesanan tugas penguatkuasaan di PBT. i-KPKT bertujuan untuk melatih dan membimbing penguatkuasa secara bertanggungjawab melalui latihan yang menyeluruh dan berterusan. Latihan ini harus merangkumi bukan sahaja aspek teknikal penguatkuasaan, tetapi juga nilai-nilai

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

integriti, etika, dan keberanian. Bimbingan peribadi serta penekanan kepada keberkesanan, kecekapan, dan keberanian dalam menghadapi cabaran semasa adalah penting untuk membentuk penguatkuasa yang cemerlang.

Modul latihan yang dibangunkan perlu mempertimbangkan elemen penting untuk menghasilkan penguatkuasa yang cekap dan berintegriti. Faktor-faktor yang perlu diambil kira termasuk pengetahuan undang-undang yang kukuh, kemahiran komunikasi yang efektif, kepimpinan yang baik, etika kerja yang tinggi, serta kemahiran penyelesaian masalah. Selain itu, aspek keberanian, kecekapan dalam pengurusan masa, dan kemahiran interpersonal juga penting untuk memastikan penguatkuasa dapat melaksanakan tugas dengan berkesan dalam situasi yang mencabar. Dengan menggabungkan semua elemen ini dalam modul latihan, i-KPKT dapat melahirkan penguatkuasa yang profesional dan kompeten.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.5 Cadangan Kajian

Kajian ini menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Dapatan ini membuka peluang untuk kajian lanjut yang lebih mendalam bagi mengenal pasti pemboleh ubah lain yang dapat membantu meningkatkan kecemerlangan pekerja sektor awam, khususnya PBT di Malaysia. Dengan hanya melibatkan dua pemboleh ubah, kajian ini mencadangkan agar pemboleh ubah lain seperti pembelajaran berterusan, dialog, kolaborasi, dan kepimpinan strategik juga dipertimbangkan sebagai mediator untuk memahami keberkesanan amalan organisasi pembelajaran. Penyelidik juga disarankan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

untuk mengkaji kesan faktor demografi sebagai moderator dalam hubungan tersebut. Dapatan kajian seterusnya dijangka dapat menyumbang kepada keberkesanan penguatkuasaan sektor awam, terutama PBT, dalam konteks Malaysia.

Kajian ini menggunakan sepenuhnya kaedah kuantitatif yang mempunyai kelebihan tersendiri. Pengkaji seterusnya disarankan untuk menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan pelbagai teknik pengumpulan data seperti temu ramah, pemerhatian, soal selidik, pre-test, post-test, dan dokumen lain. Pendekatan ini bertujuan untuk mendapatkan pelbagai bentuk data, meningkatkan kesahan data yang dikumpul, serta merungkai faktor baharu yang mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT. Penyelidik boleh menggunakan kaedah triangulasi dalam kajian kualitatif, yang melibatkan integrasi pelbagai bentuk data untuk meningkatkan kesahan dapatan yang bersifat subjektif. Menurut Chua Yan Piaw (2014), triangulasi dapat diibaratkan seperti melihat arca dari pelbagai sudut untuk mendapatkan gambaran keseluruhan yang lebih jelas. Sekiranya mendapatkan jawapan melalui pelbagai cara, pengkaji akan merasa lebih yakin terhadap hasil kajian mereka.

Kajian ini hanya menumpukan kepada PBT di Selangor. Oleh itu, adalah dicadangkan agar kajian lanjutan melibatkan semua PBT di Malaysia serta penglibatan penguatkuasa dari seluruh negara untuk memastikan hasil kajian dapat digeneralisasikan bagi mewakili semua penguatkuasa PBT di Malaysia. Penyelidik juga disarankan untuk melibatkan responden dari negara lain. Instrumen kajian, yang berupa item soal selidik, adalah penting untuk mengumpulkan data dari responden. Kajian lanjutan boleh menggabungkan soal selidik dan soalan terbuka untuk memberi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

peluang kepada responden berkongsi pandangan dan persepsi mereka. Selain itu, pendekatan longitudinal dicadangkan untuk membandingkan perubahan dalam kaedah penguatkuasaan selama dua atau lebih jangka masa. Penyelidik juga disarankan untuk membina item soal selidik sendiri sebagai sumbangan kepada ilmu pendidikan yang ada.

5.6 Sumbangan Kajian

Kajian ini membangunkan model hubungan antara organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan melalui analisis regresi berganda. Sumbangan kajian ini kepada sektor awam, khususnya PBT di Malaysia, adalah penting untuk meningkatkan budaya pembelajaran dan keberkesanan latihan penguatkuasaan. Dapatan menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran berpengaruh dalam menghasilkan penguatkuasaan yang berkesan di PBT. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan dalam bidang pendidikan dan penguatkuasaan, serta memberikan panduan kepada pemimpin dan pengurus PBT untuk memperbaiki amalan, meningkatkan keberkesanan kerja, dan mencapai matlamat organisasi dengan lebih baik. Melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan, PBT dapat mencipta persekitaran pembelajaran yang kondusif dan meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi.

Para penguatkuasa disarankan untuk mengamalkan budaya organisasi pembelajaran bagi meningkatkan keberkesanan latihan dan prestasi organisasi. Budaya pembelajaran penting dalam memperkukuh kemahiran, pengetahuan, dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kecekapan penguatkuasa. Dengan menggalakkan pembelajaran aktif, penguatkuasa dapat terus belajar dan mengadaptasi amalan terbaik, yang memberi manfaat bukan sahaja kepada individu tetapi juga kepada keseluruhan organisasi dengan meningkatkan kecekapan operasi dan keberkesanan kerja. Selain itu, PBT perlu melibatkan pihak berkepentingan luar untuk mendapatkan perspektif baru, idea inovatif, dan sokongan yang diperlukan bagi memperkukuhkan operasi dan perkhidmatan mereka. Dengan melibatkan komuniti tempatan, pertubuhan bukan kerajaan, dan sektor swasta, PBT dapat memperoleh maklum balas yang lebih luas, menyokong program pembangunan yang relevan, dan memenuhi keperluan masyarakat dengan lebih baik. Penglibatan ini membolehkan PBT mencapai matlamat transformasi yang lebih holistik dan berkesan dalam menyediakan perkhidmatan berkualiti kepada masyarakat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.6.1 Sumbangan Lain

Terdapat beberapa sumbangan penting dalam kajian mengenai pengaruh amalan organisasi pembelajaran terhadap keberkesanan latihan penguatkuasa PBT. Salah satu sumbangan utama adalah penekanan pada penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) untuk memperkasa penyampaian PBT. Kajian menunjukkan bahawa integrasi ICT dalam latihan penguatkuasa meningkatkan kecekapan, ketepatan, dan keberkesanan tugas penguatkuasaan. Penggunaan ICT mempercepatkan proses latihan, membolehkan akses kepada maklumat tepat pada masa yang diperlukan, dan meningkatkan prestasi penguatkuasa secara keseluruhan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian ini menekankan peranan penting PBT sebagai agensi yang berinteraksi secara langsung dengan rakyat, pemaju, peniaga, dan pelabur. Dengan memahami peranan PBT secara menyeluruh, kajian ini memberikan panduan untuk meningkatkan hubungan dengan pihak berkepentingan, memperbaiki komunikasi, dan meningkatkan keberkesanan perkhidmatan kepada masyarakat. Ini seterusnya dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap PBT dan keberkesanan operasi keseluruhan. Melalui gabungan penggunaan ICT dan pemahaman mendalam tentang peranan PBT, kajian ini memberikan sumbangan komprehensif dalam memahami bagaimana organisasi pembelajaran mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Penemuan kajian ini membolehkan PBT di Selangor memperbaiki amalan, meningkatkan kecekapan, dan mencapai matlamat keberkesanan organisasi dengan lebih baik.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.7 Penutup

Bab ini membincangkan hasil kajian yang menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran mempengaruhi keberkesanan latihan penguatkuasa PBT di Selangor. Kebolehan penguatkuasa dalam mengamalkan organisasi pembelajaran memberi impak positif kepada keberkesanan latihan mereka. Dimensi seperti pembelajaran berterusan, dialog, kolaborasi, pemberdayaan, sistem tertanam, hubungan persekitaran, dan kepimpinan strategik menjadi petunjuk kepada kecemerlangan amalan tersebut.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Keberkesanan latihan terhadap reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil akan meningkat jika budaya organisasi pembelajaran diteruskan. Pengetahuan dan kemahiran pengajaran serta pembelajaran juga akan berkembang dengan amalan ini, menjadikannya budaya yang menyokong iklim PBT. Ini membolehkan penguatkuasa melaksanakan tugas dengan lebih efisien, inovatif, dan adaptif serta memberikan perkhidmatan berkualiti kepada masyarakat. Penguatkuasa memerlukan sokongan pemimpin untuk mengamalkan organisasi pembelajaran, kerana pemimpin berperanan penting dalam membentuk budaya pembelajaran yang berkesan. Pemimpin yang menyokong amalan pembelajaran mencipta persekitaran selamat bagi penguatkuasa untuk terus belajar dan berkongsi pengetahuan. Dengan sokongan ini, penguatkuasa lebih cenderung mengambil inisiatif dalam pembelajaran berterusan, meningkatkan kemahiran, dan mengadaptasi amalan terbaik dalam tugas mereka. Keberkesanan operasi PBT juga akan meningkat sebagai hasilnya. Oleh itu, peranan pemimpin dalam menyokong budaya pembelajaran adalah kritikal bagi kejayaan organisasi pembelajaran pembelajaran di kalangan penguatkuasa.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

RUJUKAN

Abas, M. (2005). Pembangunan kepimpinan dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan Awam*, 1(4).

Abd Ghani, M. I. (2020). Penerimaan pelajar terhadap penggunaan Microsoft Teams dalam pembelajaran Bahasa Arab komunikasi sepanjang pandemik Covid-19. *Seminar Antarabangsa Islam & Sains (SAIS 2020)*.

Abd. Rahim Abd. Rashid. (1998). *Inkuiri dalam pendidikan sejarah*. Jabatan Ilmu Pendidikan IPG Kampus Ilmu Khas.

Abdul Aziz, S. F. (2013). Measuring training effectiveness: Evidence from Malaysia. Dalam *Handbook on the Economic, Finance and Management Outlooks* (hlm. 276–278).

Abdul Aziz, S. F. (2018). *Keberkesanan latihan dan pembangunan sumber manusia*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Abdul Ghani, H. M., Shaik, S. A., Khamis, N., Al-Drees, A. A., Irshad, M., Khalil, M. S., Alhaqwi, A. I., & Isnani, A. (2014). Research methodology workshops evaluation using the Kirkpatrick's model: Translating theory into practice. *Medical Teacher* 36(sup1), S24 S29. https://doi.org/10.3109/0142159x.2014.886012

Abdul Kadir, A. L., & Ismail, M. (1997). Hubungan keberkesanan latihan dengan prestasi kerja. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 5(2), 73–82.

Abdul Manan, K., & Ahmad, C. M. (2017). Kepentingan komunikasi dalam latihan. *Jurnal Penyelidikan dan Inovasi*, 4(1), 129–150.

Abdul Muqsith, A. (2018). *Pembangunan model ENi berasaskan aktiviti inkuiri bagi program latihan kemahiran kejuruteraan Institut Latihan Kemahiran Malaysia* [Tesis].UUM. http://www.malrep.uum.edu.my/rep/Record/my.um.stud.8981

Abdul Razak, R., Ramli, R., & Palil, M. R. (2017). Hubungan antara faktor institusi dan tunggakan cukai taksiran Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Malaysia. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 8(Special Issue), 153–163. https://doi.org/10.17576/ajag-2017-08si-14

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Abdul Yazid, N. M. Z., & Muhamad, N. (1998). Keberkesanan latihan: Pengalaman sebuah agensi pengembangan di Malaysia. *Pertanika Journal of Social Science & Humanities*, 6(2), 81–90.

Abdullah, F. A. L. (2016). *Kesan latihan ke atas hubungan kualiti kehidupan bekerja dengan prestasi kerja* [Tesis PhD]. Universiti Teknologi Malaysia. http://eprints.utm.my/84035/1/FatinAinaLeongPFM2016.pdf

Abdullah, K., Sulaiman, G., Muhammad, A., & Tahir, R. (2023). Tahap pelaksanaan dan amalan coaching dalam kalangan School Improvement Partner (SIP+). *Islamic Studies and Social Sciences Research*, 8(1), 54–60.

Abdullah, N. A., Mat, N., & Ameran, N. A. (2022). Kesan modal psikologi dan sokongan organisasi terhadap prestasi kerja dalam kalangan pekerja industri. *Malim Jurnal Pengajian Umum Asia Tenggara (Sea Journal Of General Studies)*, 23(01). https://doi.org/10.17576/malim-2022-2301-07

Abdullah, N., Razak, N. A., & Hamzah, M. I. (2021). Kolaborasi dalam pembelajaran dan impaknya terhadap pencapaian pelajar. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 46(2), 45–59.

Abdullah, R. (2010). Kajian impak program latihan bimbingan usahawan anjuran Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah dengan kerjasama Institut Pembangunan Keusahawanan dan Koperasi Universiti Utara Malaysia [Laporan projek].

Abdullah, W. A. A. W., Razak, K. A., & Hamzah, M. (2021). Kolaborasi dalam penghasilan inovasi pengajaran. *Manu Bil*, 32(2).

Abidin, M. F. Z., Mohamad, E. M. W., & Ramadhoni, M. H. (2012). Strategi membina dan mengekalkan hubungan antara kerajaan dengan rakyat melalui laman sesawang. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 28(2), 113–136.

Abidin, N. Z., Suradi, N. R. M., & Mustafa, Z. (2017). Faktor utama keupayaan inovasi syarikat milik rakyat Malaysia: Analisis kepentingan-keberkesanan. *Jurnal Pengukuran Kualiti dan Analisis*, 13(1).

Abu Bakar, N. A. (2010). Keberkesanan pemindahan latihan di kalangan staf Universiti Teknologi Malaysia [Tesis Sarjana]. http://eprints.utm.my/26816/1/NorAzlindaAbuMFM2010.pdf

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Abu, R. (2020). Akauntabiliti: Isu dan masalah dalam pengurusan kewangan kerajaan [Ulasan buku].

Abu-Shanab, E., Haddad, M., & Knight, M. B. (2014). Knowledge sharing practices and the learning organization: A study. *The IUP Journal of Knowledge Management*, XII(2).

Adams, D., Sumintono, B., Mohamed, A., & Mohamad Noor, N. S. (2018). E-learning readiness among students of diverse backgrounds in a leading Malaysian higher education institution. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 15(2), 227–256. https://doi.org/10.32890/mjli2018.15.2.9

Adnan, M., & Anwar, K. (2020). Online learning amid the Covid-19 pandemic: Students' perspectives. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*, 2(1), 45–51.

Afeeqa Afeera. (2019, May 3). Selangor rancang tawar kursus latihan penguat kuasa PBT seluruh negara. *Selangorkini*. https://selangorkini.my/2019/05/selangor-rancang-tawar-kursus-latihan-penguat-kuasa-pbt-seluruh-negara/

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Agus, A., Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 177-190.

Aharon, L. (2023, March 7). Learning organization models. SC Training (formerly EdApp). https://training.safetyculture.com/blog/learning-organization-models/

Ahmad Esa. (2014). Penerapan dan kesedaran kemahiran kepimpinan menerusi kokurikulum silat dalam kalangan pelajar UTHM. *Penerapan dan Kesedaran Kemahiran Kepimpinan Menerusi Kokurikulum Silat Dalam Kalangan Pelajar UTHM*, 17–27.

Ahmad Masrizal Muhammad, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2012). *Jurnal Pendidikan dan Latihan*, 4(2).

Ahmad, A. R. (2001). Organisasi pembelajaran: Satu keperluan dalam konteks pengurusan sekolah. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ahmad, A., Burgoyne, B., & Weir, D. (2013). *The learning organization from an Islamic perspective* [PhD thesis].

Ahmad, M. A. (2014). Pemberian insentif: Kesan kepada motivasi kakitangan kumpulan sokongan Majlis Perbandaran Sungai Petani Kedah [Tesis].

Ahmad, M., Mohd Yussof, Kee. Y. Sabariah. K., & Zakaria, N. S. (2019). Labour policy and its impact on the movement of trade union in Malaysia: A preliminary study. *Journal of Borneo Social Transformation Studies (JOBSTS)*, 5(1).

Ahmad, N. (2019). Kepimpinan dan keberkesanan latihan dalam organisasi

pendidikan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1), 15–28.

Ahmad, N. A. (2019). Hubungan antara peranan pengurusan dalam program latihan dan pemindahan latihan. *6th International Conference on Postgraduate Research (ICPR) 2019*. https://doi.org/10.17576/icpr-2019-01

Ahmad, N. A., & Mahamod, Z. (2015). Pengubahsuaian dalam pengajaran kemahiran Bahasa Malaysia bagi murid bermasalah pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*_40(1),_63_73. https://journalarticle.ukm.my/8848/1/9Pengubahsuaian.pdf

Ahmad, N. H., Kudus, N., & Ahmad, S. S. S. (2021). Pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran dalam organisasi sekolah menengah daerah Melaka Tengah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 34(1).

Ahmad, N., Daud, S., & Yusoff, A. Y. (2020). Keberkesanan latihan asas kepolisan kadet_inspektor_terhadap_amalan. http://web.usm.my/km/earlyView_May2021/10_KM-OA-01-20-0001.R2.pdf

Ahmad, W., Azam, T., Arshad, M., Ahmed, B., & Hafiz. (2023). Faculty members' perception of learning organization: A case of higher education institutions. *SAGE Open*, 13(1). https://doi.org/10.1177/21582440231154409

Ahmad, Z. K., & Nordin, A. R. (2012). An analysis of the teachers' sense of efficacy scale within the Malaysian context using the Rasch measurement model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 2137–2142.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ahuja, K. (2022). 5 simple methods to measure effectiveness of training. Scribehow.com. https://scribehow.com/library/measure-effectiveness-of-training

AIB. (2019). Latihan dinamik pendidik cemerlang. *Prosiding Kolokium Scholarly Activities 2019*.

Al-Abri, R. K., & Al-Hashmi, I. S. (2007). The learning organisation and health care education. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 7(3), 207–214.

Al-Ajlouni, M. M., Athamneh, M. H., & Jaradat, A. A. (2010). Methods of evaluation: Training techniques international research. *Journal of Finance and Economics*, 37(1), 56–65.

Alavi, S. B., & McCormick, J. (2004). A cross-cultural analysis of the effectiveness of the learning organization model in school contexts. *The International Journal of Educational Management,* 18(7), 408–416.

Albahussain, A. (2000). Human resource development: An investigation into the nature and extent of training and development in the Saudi private manufacturing [Unpublished doctoral dissertation, Bradford University].

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Alexander, R. (2006). *Towards dialogic teaching: Rethinking classroom talk.* Dialogos.

Ali, A. J., & Al-Kazemi, A. A. (2007). Islamic work ethic in Kuwait. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 93–104. https://doi.org/10.1108/13527600710745714

Ali, M. P. (2017). Keberkesanan pemindahan latihan dalam kalangan anggota koperasi. https://www.ikma.edu.my/images/dokumen/penerbitan/demensi/demensi-koop-55/55-7.pdf

Alias, A. (2022). Majikan Malaysia kurang beri peluang pekerja berkembang. *BH Online*. https://www.bharian.com.my/bisnes/lainlain/2022/10/1013825/majikan-malaysia-kurang-beri-peluang-pekerja-berkembang

Alias, S. A., Noor, N. M., Rahim, A. R. A., & Ong, M. H. A. (2017). The influence of work environment factors to the effectiveness of training among civil service employees in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2917

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Allinger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick‘s levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331–342.

Allinger, G. M., Tannebaum, S. I., Bennet, W., Traver, H., & Shotl, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358.

Alma’aitah, W. Z., Talib, A. Z., & Osman, M. A. (2021). Towards adaptive structured Dirichlet smoothing model for digital resource objects. *Multimedia Tools and Applications*, 80(8), 12175–12194. https://doi.org/10.1007/s11042-020-10305-w

Al-Odhari, A., & Yahya, G. (2013). Learning organization practices and their relationship with organizational performance moderated by background variables in Yemeni Telecommunication Organizations. *IPSis Biannual Publication*, 3(3).

Alqurashi, E. (2019). Predicting student satisfaction and perceived learning within online learning environments. *Distance Education*, 40(1), 133–148. https://doi.org/10.1080/01587919.2018.1553562

Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: Corporate learning and organisational change. *The Journal of Management Development*, 17(1), 44–45.

Altwaijri, A. A. (1997). Dialogue and civilizational interaction from Islamic perspective. Cairo: Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization (ISESCO).

Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385–416.

AlYahya, M. S., & Mat, N. B. (2013). Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(11), 14–24.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2005). Peranan persekitaran kerja terhadap pembentukan kreativiti organisasi. Dalam *Faktor Persekitaran dan Kreativiti Organisasi* (hlm. 417–418). Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. (n.d.). *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 30(2), 1–19.

Amusa, O. I., Iyoro, A. O., & Ajani, O. F. (2013). Work environment and job performance of librarians in public universities in south-west Nigeria. *International Journal of Library and Information Science*, 5(11), 457–461.

Andi, S., & Borhanizah, A. B. (2020). Bukti keprihatinan kerajaan terhadap kebajikan rakyat. *Utusan Borneo*. https://www.utusanborneo.com.my/2020/11/12/bukti-keprihatinan-kerajaan-terhadap-kebajikan-rakyat

Andi, S., & Borhanizah, S. (2020). Stakeholder engagement in learning organizations. *Journal of Business and Social Development*, 8(2), 45–56.

Annuar, O. S. S. (2018, November 8). Perkhidmatan awam perlu segera berubah - KSN. *BH_Online*. https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2018/11/495865/perkhidmatan-awam-perlu-segera-berubah-ksn

Antonacopoulou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37(4), 455–473.

Antonovici, C. (2023). Learning organization and knowledge management in the public sector: Case study. *Academic Journal of Law and Governance*, 8(2).

Apidah Amin. (2023). Hubungan persekitaran pembelajaran dan pencapaian akademik pelajar tingkatan enam. *Jurnal Pemikir Pendidikan*, 11(1), 23–35. https://doi.org/10.51200/jpp.v11i1.4278

Appiah, B. (2010). *The impact of training on employee performance*. Lap Lambert Academic Publishing.

Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98–105.

Argyris, C., & Schon, D. (2002). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison Wesley.

Ari Tri Fitrianto, & Muhammad Habibie. (2023). Program pemulihan olahraga latihan fisik intensitas sedang-tinggi pada anggota lembaga pelatihan peningkatan kondisi_fisik. *Monsu'ani_Tano*,_6(1),_16. https://doi.org/10.32529/tano.v6i1.1882

Ariandini, N., & Hidayati, A. (2023). Pembelajaran adaptif dalam kurikulum merdeka: Integrasi teori behavioristik, kognitif, dan konstruktivis dalam teknologi pendidikan. *Jurnal Kependidikan Media*, 12(3).

Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: Organizational learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(1), 6–13.

Armstrong, A., & Folley, P. (2003). Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74–82.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). London: Kogan Page Publishers.

Arthur, W., Bennet, J. W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organisations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.

Ary, D., Jacobs, L. C., & Sorenson, C. (2006). *Introduction to research in education* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.

Asalamah, A., & Callinan, C. (2021). Adaptation of Kirkpatrick's four-level model of training criteria to evaluate training programmes for head teachers. *Education Sciences*, 11(3), 116.

Asrunputri, A. P., & Salim, F. (2021). Fundamental organisasi pembelajar berkelanjutan: Upaya akselerasi organisasi menuju perubahan strategis. DD Publishing.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Assi, K. J., Saad, N., & Sankaran, S. (2023). 9E learning and teaching model and its application in higher secondary education school system. *Journal of Intercultural_Communication*,_23(1),45-54

Astro Awani. (2017). Negara perlu 35 peratus pekerja mahir menjelang 2020 - Ismail. http://astroawani.com/berita-malaysia/negara-perlu-35-peratus-pekerja-mahir-menjelang-2020-ismail-152374

Augustine, B. P., & Joseph, M. K. (2023). Learning organization: The cornerstone of organizational development in non-profit management. *International Journal for_Multidisciplinary_Research*,5(6). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.11338

Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. https://doi.org/10.1002/job.283

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Awasthy, R., & Gupta, R. K. (2011). Is learning orientation in manufacturing and service firm different in India? *Learning Organization*, 18(5), 392–408.

Azhari, S. (1997). Felcra sebagai sebuah organisasi pembelajaran [Master's thesis].

Azila, I. (2014, November 5). Inovasi dan kreativiti dalam pendidikan. *SlideShare*. https://www.slideshare.net/slideshow/inovasi-dan-kreativiti-dalam-pendidikan/41184301

Azizi Yahaya. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan: Teori, analisis & interpretasi data*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Azlah Md Ali, Rozeyta, O., Mohamad Zip, N. E., Ismail, N. S., & Zulkifli, T. (2009). Keberkesanan latihan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Skudai: Penerbit UTM Press.

Azman, N., Azmi, N., Zainol, M., & Abidin, Z. (2020). Peranan jurulatih terhadap keberkesanan latihan pegawai kadet Palapes Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM). *Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan Ke-5_ (PASAK_5)*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Azman. (2002). Cabaran masa hadapan pejabat daerah/tanah dan pihak berkuasa tempatan di Semenanjung Malaysia. *Tripod.com*.

Azura, P., & Mahaliza, M. (2022). Komuniti pembelajaran profesional di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(2), e001287. https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i2.1287

Babbie, E. (2017). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.

Bahari, A. A. A., Mamahali, N. S., & Arjuna, N. M. E. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan program pengurusan perniagaan: Satu tinjauan terhadap pelajar 2 SVM Pengurusan Perniagaan [Kertas projek diploma kemahiran Malaysia].

Baharuddin, A., Ahmad, Z., Talib, A. T., Darshan, S., Endut, N., Lim Abdullah, M. R., Khir, M. F., Amin, M. R., Aziz, E., Yusoff, A., Kamarulzaidi, M. A., & Fang, Y. X. (2018). Kajian pembinaan instrumen indeks keharmonian sosio-agama di Malaysia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bakar, N. A. (2010). Keberkesanan pemindahan latihan di kalangan staf Universiti Teknologi Malaysia [Master's thesis].

Bakar, R. (2010). Persekitaran kerja dan keberkesanan latihan. *Jurnal Pengurusan Awam*, 9(2), 77–90.

Baker, D. J., & Feil, E. G. (2000). A self-evaluation by agencies providing residential support regarding capacity to support persons with disabilities and challenging behaviours. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 47(2), 171–181.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.

Balkhis, S., Mahat, H., Hashim, M., & Nayan, N. (2021). Demografi sebagai elemen moderator pengetahuan literasi kelestarian alam sekitar dalam kalangan belia Malaysia. *Malaysian Journal of Youth Studies*, 22(1), 70–78.

Barba Aragón, M. I., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business*

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Research_Quarterly,_17(3),_161_173. https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003

Barnes, D., & Todd, F. (1977). *Communication and learning in small groups*. Routledge & Kegan Paul.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Basten, D., & Haamann, T. (2019). Approaches for organizational learning: A literature_review. *SAGE_Open*,_8(3),2158244018794224. https://doi.org/10.1177/2158244018794224

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341–347.

Bates, R., & Coyner, T. H. (2005). Effective evaluation of training: Beyond the measurement of outcomes. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), Estes Park, CO, Feb 24-27, 371-378.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bennett, R. (1994). *Organisational behavior*. Pitman Publishing.

Bernama. (2019, December 17). Hampir 3,000 individu muda ditahan kerana rasuah sejak_2014. *Malaysia_Gazette*. https://malaysiagazette.com/2019/12/17/hampir-3000-individu-muda-ditahan-kerana-rasuah-sejak-2014/

Bernama. (2020, August 12). MB S'gor: PBT perlu ambil tindakan tegas terhadap salah laku pegawai. *Malaysiakini*. https://www.malaysiakini.com/news/538416

Bernama. (2024). Keprihatinan Seri Paduka terhadap rakyat melangkaui batasan biasa. *BH_Online*. https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2024/01/1205588/keprihatinanseri-paduka-terhadap-rakyat-melangkaui-batasan-biasa

Bernama. (2024). Keprihatinan organisasi terhadap pekerja dan masyarakat. *Bernama News*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bernama. (2025). Sakit belakang, tekanan kerja meningkat akibat persekitaran tidak ergonomik.

Bersin, J. (2012). New research unlocks the secret of employee recognition. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/06/13/new-research-unlocks-the-secret-of-employee-recognition/?sh=6f1a08995276

Bhart, R., & Khavita, S. F. (2017). An analysis on effectiveness of training: Empirical study. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 116(17).

Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593–609. https://doi.org/10.1108/ijoem-01-2016-0026

Bhati, & Kaur. (2014). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(72), 656–672.

Bianchi, G., Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2022). Organizational learning for environmental_sustainability:_internalizing_lifecycle_management. *Organization_&_Environment*,_35(1),_103_129. https://doi.org/10.1177/1086026621998744

Biewer, D. (2017, October 5). 4 proven reasons why gamification improves employee training. *Simplilearn.com*. https://www.simplilearn.com/proven-reasons-why-gamification-improves-emplyee-training-guide-pdf

Biller, M. (2019). Scaffolding learning: Conceptualizing and measuring an organization_that_learns. *Learning_Innovations_Lab*. https://www.learninginnovationslab.org/scaffolding-learning-conceptualizing-and-measuring-an-organization-that-learns/

Biller, S. (2019). Learning organization dimensions and their impact. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 123–138.

Blanchard, N. P., Thacker, J. W., & Way, S. A. (2000). Training evaluation: Perspectives and evidence from Canada. *International Journal of Training and Development*, 4(4), 295–304.

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (5th ed.). Pearson.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bloom, N., Liang, J., Robert, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Blume,B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.

Boak, G. S. (2019). *The Oxford handbook of the learning organization* (A. R. Örtenblad, Ed.). Oxford University Press.

Bohm, D. (2004). *On dialogue*. Routledge.

Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469.

Borate, N., Gopalkrishna, & Borate, S. L. (2014). A case study approach for evaluation of employee training effectiveness and development program. *Proceedings of the Second International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB14 Conference)*, 11-13 July, Chennai, India.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. https://doi.org/10.1002/hrm.20054

Brinkerhoff, R. O. (2005). The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 86–101.

Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. V. (1985). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263–273.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Broad, M., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Addison-Wesley.

Brown, K. G. (2007). Training evaluation. Dalam S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (hlm. 820–823). SAGE Publications.

Brown, T. C. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer-of-training interventions: A field experiment. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 369–387.

Brown, T. C., & McCracken, M. (2009). Building a bridge of understanding. *Journal of_European_Industrial_Training*,_33(6),_492_512. https://doi.org/10.1108/03090590910974392

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2021). Trust in schools: A core resource for improvement. *Educational Leadership*, 78(7), 22–28.

Bryman, B., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford University Press.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bui, H. T., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: A systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208–227.

Burhan, N. M., & Zaki, S. M. (2008). Pengaruh gaya kepimpinan di dalam organisasi: Hubungkait dengan pencapaian pelajar.

Burhan, N. M., Baharum, N. D., & Mustapha, M. (2010). Pembangunan akhlak mahasiswa menerusi modul latihan pembudayaan Ilmo: Satu keperluan di UiTM Pahang. https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/58072/1/58072.PDF

Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resources Management*, 38(3).

Buyung, Z. (2013). Kesan motivasi sebagai “moderator” terhadap hubungan antara pembelajaran dan emosi dengan kompetensi sumber manusia di Bank Syariah Riau [PhD thesis].

Cambridge, D. (2008). Universities as responsive learning organization through competency-based assessment with electronic portfolios. *Journal of General Education*, 57(1), 51–64.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Cameron, K., Thakor, A., Quinn, R., & DeGraff, J. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781847201560

Cannon-Bowers, J. A., & Bowers, C. (2011). APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1: Building and developing the organization (pp. 597–650). American Psychological Association.

Caroll, J. S. (1998). Organization learning activities in high-hazard industries: The logic underlying self-analysis. *Journal of Management Studies*, 33(6), 699–717.

Cascio, W. F. (1998). The future world of work: Implications for human resource costing and accounting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 3(2), 9–19.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90. https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068

Chajnacki, G. M. (2007). Characteristics of learning organizations and multi-dimensional organizational performance indicators: A survey of large, publicly-owned companies [Unpublished dissertation].

Chan, C. C. A. (2002). Individual, team and organizational learning: Underpinning of competitive advantage [Unpublished doctoral dissertation].

Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.

Chapman, A. (2007). Kirkpatrick's four levels of training evaluation in detail. https://portal.ct.gov/-/media/CTDN/ttt14m5handouts2pdf.pdf

Chen, H. F., & Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprise. *Public Personnel Management*, 37(3), 279–302.

Chen, W. S., & Hirschheim, R. (2004). A paradigmatic and methodological examination of information systems research from 1991 to 2001. *Information Systems Journal*, 14(3), 197–235.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Chi, M. T. H., Leuw, M. D., Chiu, M., & LaVancher, C. (1994). Eliciting self-explanations improves understanding. *Cognitive Science*, 18(3), 439–477.

Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604–626. https://doi.org/10.1108/03090590510627085

Chin, M., Syed Khalid Wafa, S. A. W., & Hassan, R. A. (2017). Sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja: Satu kajian kes ke atas perkhidmatan awam persekutuandii_Malaysia. *Sains_Humanika*,_10(1). https://doi.org/10.11113/sh.v10n1.1283

Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(2), 49–68.

Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 40(4), 439–463.

Chivers, G. (2011). Supporting informal learning by traders in investment banks. *Journal of European Industrial Training*, 35(2), 154–175.

Christian, P., Janssen, S., Yang, P., & Backes-Gellner, U. (2013). Effects of training on employee suggestions and promotions: Evidence from personnel records. *Schmalenbach Business Review*, 65(3), 270–287. https://doi.org/10.1007/bf03396858

Chua, Y. P. (2006). *Asas statistik penyelidikan: Kaedah dan statistik penyelidikan: Buku 2*. Kuala Lumpur, Malaysia: McGraw Hill.

Chua, Y. P. (2009). *Advanced research statistics: Regression test, factor analysis and SEM analysis*. New York: McGraw-Hill Education.

Chua, Y. P. (2011). *Kaedah penyelidikan*. Kuala Lumpur, Malaysia: McGraw Hill Companies.

Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Buku 4. Ujian univariat dan multivariat*. McGraw Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.

Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

transfer climate construct. *International Journal of Training and Development, 6*(3), 146–162.

Coakes, S. J., & Steed, L. (2007). *SPSS Version 14.0 for Windows: Analysis without anguish*. Milton: John Wiley & Sons.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). London: Routledge.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.

Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

CPS HR Consulting. (2024). Benefits of continuous learning in writing and communication for career advancement within the public sector. https://www.cpshr.us/blog-article/benefits-of-continuous-learning-in-writing-and-communication-for-career-advancement-within-the-publicsector/#:~:text=Advantages%20of%20Continuous%20Learning%20Programs

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). London: Sage Publications Ltd.

Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384.

Dararat, S. (2015). Organization development toward learning organization in a private university. *International Journal of Cyber Society and Education, 8*(1), 19–30.

Darusalam, G. (2008). Teori dan model pengajaran pendidikan Islam. In Google Books

Daud, M. A. B. (2011). *Pengaruh kepimpinan inovatif terhadap pembelajaran dan kesan kepada tingkah laku inovasi pekerja* [Master's thesis].

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Davies, B. (2004). Introduction to special edition on strategy and strategic leadership in schools. *School Leadership & Management, 24*(1).

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems, 19*(4), 9–30.

Demiray, A., & Islaslan, N. (2019). Standardized patient simulation usage in nursing education and evaluation of outcomes by Kirkpatrick model. *Jilid Penyelidikan Sains Gunaan Sekolah, 2*(8), 10–18.

Deni, M. I. (2018). Budaya kerja organisasi serta kesannya kepada pekerja dan keluarga. 4th Muzakarah Fiqh & International Fiqh Conference (Mfifc 2018).

Devi, R. V., & Shaik, N. (2012). Evaluating training & development effectiveness - A measurement model. *Asian Journal of Management Research, 2*(1), 722–735.

Devins, D., & Smith, J. (2013). Evaluation of human resource development. In J. Gold, R. Holden, J. Stewart, P. Iles, & J. Beardwell (Eds.), *Human resource development: Theory and practice* (pp. 175–204). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dewan Negeri Selangor. (2019, 2021, 2022). *Laporan tahunan penguatkuasaan & sumber manusia PBT Selangor*.

Dewet, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: A review, model and assessment. *Journal of Management, 27*(3), 313–346.

Dewey, J. (1986). Experience and education. *The Educational Forum, 50*(3), 241–252. https://doi.org/10.1080/00131728609335764

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2014). Employee post-training behaviour and performance: Evaluating the results of the training processes. *International Journal of Training and Development, 18*(3), 149–170.

Dima Mazlina, A. B., & Abdul Rashid, J. (2016). Pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional (KPP) untuk peningkatan kemahiran guru bahasa Melayu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mengajar penulisan karangan. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik, 4*(3).

Dina Karamina, I. (2018). Analysis of Kirkpatrick's model on HAIS training drill to mill initiatives training effectiveness at quarry department in PT Holcim Indonesia [Dissertation].

Dirani, K. M. (2006). Exploring socio-cultural factors that influence HRD practices in Lebanon. *Human Resource Development International, 9*(1), 85–98.

Dirani, K. M. (2013). Does theory travel? *Advances in Developing Human Resources, 15*(2), 177–192. https://doi.org/10.1177/1523422313475992

Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively* (2nd ed.). Brookfield, VT: Gower.

Djajadi, M. (2015). Proses pembelajaran berterusan dalam peningkatan kompetensi guru fizik di Makassar Indonesia [Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia].

Drobnjak, M., Stothard, C., Talbot, S., Watkins, K. E., & McDowall, D. (2013). Learning, trust and change within the Australian army: The development of the Army Learning Organization Questionnaire (ALOQ). In *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context*.

Drybrough, S., & Goddin, G. (2014). The role of dialogue in organizational learning. *Journal of Organizational Learning and Leadership, 12*(1), 1–15.

Dubrin, A. J., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). *Leadership*. Milton: John Wiley & Sons.

Dunigan, S. (2012). The motivational push: Incentives in training. *Training Industry*.

Dyahjatmayanti, & Dharasta, A. (2017). Proses dan praktik belajar dalam organisasi pembelajar pada perusahaan biro jasa perjalanan di Yogyakarta. *Manajemen Dewantara, 1*(2), 1–11. https://doi.org/10.26460/md.v1i2.1633

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review, 23*(4), 660–679. https://doi.org/10.2307/259056

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Eagly, A., & Carli, L. (2007, September). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*(3), 279–301

Ejam._(2015)._Pengurusan_latihan_dalam_organisasi. *Scribd*. https://www.scribd.com/doc/257475526/Bab-01

Ekhwan Haque. (2020, May 1). Majikan, pekerja perlu adaptasi budaya kerja baharu. *Harian_Metro*. https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2020/05/573333/majikan-pekerja-perlu-adaptasi-budaya-kerja-baharu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Elangovan, A. R., & Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: An exploratory framework. *Leadership and Organization Development Journal, 20*(5), 268–275.

Elkin, G., Cone, M. H., & Liao, J. J. (2009). Chinese pragmatism and the learning organisation. *The Learning Organization, 16*(1), 58–68.

Ellinger, A. D., Yang, B., & Ellinger, A. (2000). Is the learning organization for real? Examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance. *Adult Education Research Conference*.

Elliott, A., & Woodward, W. (2007). *Statistical analysis quick reference guidebook with_SPSS_examples* (1st_ed.)._Sage_Publications. https://doi.org/10.4135/9781412985949

El-Zeiny, R. M. A. (2013). Interior design of workplace and performance relationship: Private sector corporations in Egypt. *Asian Journal of Environment-Behavior Studies, 4*(11).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Empuls. (2023). Latihan & pembangunan pekerja: Faedah, jenis & cabaran. https://www.empuls.io/ms/glossary/employee-training-development

Empuls. (2023). The impact of learning organizations on employee performance. https://www.empuls.io

Eng, J. I. J., Ramian, B. A., Jamali, A. J., Ismail, Z., Husien, M., Hassim, A., Adi, A., Zainuddin, A. A., & Muhammad, M. (2021). *Panduan strategi latihan*. Institut Aminuddin Baki.

Eng, T. K., Ahmad, S., & Mohd Zainol, N. (2021). Pendekatan dialog dan inkuiri dalam latihan guru. *Jurnal Pendidikan Guru, 12*(1), 23–34.

Engkeh, A. H. A. (2005). Penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan hubungannya dengan komitmen organisasi di kalangan guru-guru sekolah menengah di Kedah [PhD thesis].

Faiz, M., Yaakob, M., Ramle, M., & Yunus, J. (2016). Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran profesional: Satu tinjauan dari perspektif Islam. *Malaysian Journal of Society and Space, 12*(10), 1–9.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Faizal, M. (2008). Pembelajaran organisasi dan pembangunan modal insan. *Jurnal Pengurusan,_27*,_65_78.kompetitif. *Hello_Doktor*. https://hellodoktor.com/kesihatan-mental/hubungan-yang-sihat/kepelbagaian-budaya-wujud-persekitaran-kerja-lebih-kompetitif/

Farjad, S. (2012). The evaluation effectiveness of training courses in university by Kirkpatrick model (case study of Islamshahr University). *Periodica - Social and Behavioral Sciences, 46*(1), 2837–2841.

Fazleen, M., & Siti, N. I. (2018). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 5*(2).

Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human_Relations,_66*(4),_441_451. https://doi.org/10.1177/0018726713481070

Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review, 10*(4), 803–813.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Fitrianto, A., & Habibie, A. (2023). The influence of demographic factors on training effectiveness in the Indonesian public sector. *Asian Journal of Training and Development, 12*(2), 34–47.

Flood, R. (2008). Fifth discipline: Review and discussion. *Systemic Practice and Action Research, 11*(3), 259–273.

Fortuna, G. (2011). Bab II landasan teori learning organization, learning organization dan_organizational_learning_[Tesis]. https://repository.unair.ac.id/106686/5/5.%20BAB%20II.pdf

Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1996). *How to design and evaluate research*. USA: McGraw-Hill Inc.

Francis, B. R., & Ahmad, R. (2021). Hubungan antara faktor demografi dan faktor prestasi terpilih dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota. *Management Research Journal, 10*(1), 87–100.

Fraser, B. J. (1994). *Handbook of research on science teaching and learning*. Macmillan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Friend, M. (2020). *Interaction: Collaboration skills for school professionals* (9th ed.). Pearson.

Fullan, M. (1993). Educational leadership: The professional teacher—Why teachers must become change agents. *Educational Leadership, 50*(6).

Fullan, M. (2004). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.

Fullan, M. (2022). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541.

Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2005). *Educational research: An introduction* (8th ed.). Pearson.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78–91.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review, 86*(3), 109–116.

Gauld, D., & Miller, P. (2004). The qualifications and competencies held by effective workplace trainers. *Journal of European Industrial Training, 28*(1), 8–22. https://doi.org/10.1108/03090590410513866

Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Upper Saddle River: Pearson Merrill Prentice Hall.

George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Boston: Pearson.

Ghadermarzi, H., et al. (2020). The impact of learning organization on employee performance. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(4), 789–805.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ghaffari, S., Alipour, F., & Forouzandeh, S. (2019). The impact of learning organization on organizational performance. *International Journal of Organizational Leadership, 8*(1), 1–13.

Ghaffari, S., Fazal, J., Jadoon, I. A., & Shah, I. M. (2011). The analysing of Marsick and Watkins theory in comparison with other learning theories. *Academy of Human Resource Development*.

Ghani, M. S. A. (2024, April 16). Separuh pekerja akan berhenti jika kerjaya tidak berkembang. *Sinar_Harian*. https://www.sinarharian.com.my/article/659748/berita/nasional/separuh-pekerja-akan-berhenti-jika-kerjaya-tidak-berkembang

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Ghavifekr, S., & Hussin, S. (2017). Kepimpinan berdasarkan visi dalam organisasi universiti: Strategi dan dasar untuk perubahan sistemik. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, *4*(1).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Gil, A. J., & Mataveli, M. (2016). Rewards for continuous training: A learning organisation perspective. *Industrial and Commercial Training, 48*(5), 257–264. https://doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0076

Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(6), 694–711. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399

Gischa,S.(2022,_May_11)._Pengertian_organisasi_pembelajaran. *Kompas.com*. https://www.kompas.com/skola/read/2022/05/11/210000469/pengertian-organisasi-pembelajaran?page=all

Gokhale, A. (1995). Collaborative learning enhances critical thinking. *Journal of Technology Education, 7*(1).

Goldstein, I. L., & Ford, K. (2002). *Training in organizations: Need assessment, development and evaluation*. Belmont: Wadsworth Group.

Gonzalez, A. M. (2010). The U.S. Army: A learning organization. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1588284

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Gopal, R., Singh, V., & Aggarwal, A. (2021). Impact of online classes on the satisfaction and performance of students during the pandemic period of COVID-19. *Education and Information Technologies Journal*, Springer, 6923–6947.

Goula, A., Stamouli, M.-A., Latsou, D., Gkioka, V., & Kyriakidou, N. (2021). Learning organizational culture in Greek public hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(4), 1867. https://doi.org/10.3390/ijerph18041867

Goula, M. A., et al. (2021). The impact of organizational learning on innovation. *Journal of Business Research, 124*, 389–398.

Graham, C. R. (2006). Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions. In C. J. Bonk & C. R. Graham (Eds.), *Handbook of blended learning: Global perspectives, local designs* (pp. 3–21). Pfeiffer Publishing.

Grandy, G., & Holton, J. (2010). Mobilizing change in business school using appreciative inquiry. *Learning Organization, 17*(2), 178–194.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Gray, D. E. (2017). *Doing research in the real world* (4th ed.). London: SAGE Publications.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal, 19*(4), 293–317.

Hair, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Halim, S. N. A. (2015). Faktor-faktor kegagalan latihan dalam organisasi [Bachelor's project].

Hamid, H. (2022, July 28). Organisasi perlu teliti pilih program latihan bersesuaian, tingkatkan_produktiviti_pekerja. *DagangNews*. https://www.dagangnews.com/article/organisasi-perlu-teliti-pilih-program-latihan-bersesuaian-tingkatkan-produktiviti-pekerja-17720

Hamlin, A. C. (1974). Evaluation and control of training. *Journal of European Industrial Training* (Issue 3). London: McGraw-Hill.

Harismayanti. (2021). Penerapan model pembelajaran kolaboratif learning untuk meningkatkan kemampuan belajar siswa kelas XI IPA.2 materi ketrampilan speaking di SMA Negeri 10 Aceh Barat Daya. *Serambi Akademica Jurnal Pendidikan, Sains, Dan Humaniora, 9*(5).

Harris, L. (2002). The learning organization: Myth or reality? Examples from the UK retail banking industry. *Learning Organization, 9*(2), 78–88.

Harrison, A. S. (1993). An evaluation model for middle school counseling and guidance. Old Dominion University.

Hasami, H., & Buang, N. A. (2018). Keberkesanan program pembelajaran sepanjang hayat (PSH) terhadap pengetahuan dan tahap kemahiran pelajar kolej

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

komuniti. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 43*(3). https://doi.org/10.17576/jpen-2018-43.03-10

Hashim, A. (2013). Kepimpinan dan motivasi. *Dimensi KOOP Julai*. https://www.ikma.edu.my/images/dokumen/penerbitan/demensi/demensi-koop-41/41-6.pdf

Hashim, W. A. A. B. W., Ismail, S. M. B. S., & Ali, N. binti M. A. (2023). Kajian keberkesanan program latihan kemahiran dalam kalangan pelajar tahfiz di Pasir Gudang. *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ), 3*(1), 98–106.

Hassan, H., & Mat Yusof, M. (2021). Analisis faktor demografi terhadap kesediaan e-pembelajaran pelajar diploma di politeknik Malaysia. *International Journal of Humanities Technology and Civilization, 6*(S3), 32–38. https://doi.org/10.15282/ijhtc.v6i(s3).6259

Hassan, S. A. B. A., Abidin, S. B. Z., & Hassan, Z. B. (2021). Keberkesanan pembelajaran dan pengajaran dalam talian (epembelajaran) terhadap pembelajaran pelajar di kolej komuniti Hulu Langat. *International Journal of Humanities Technology and Civilization, 6*(2), 1–8. https://doi.org/10.15282/ijhtc.v6i(s2).6241

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Haywood, K. M. (1992). Effective training: Toward a strategic approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33*(4), 43–52.

Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative research. *Evidence Based Nursing, 18*(3).

Herry, C. (2023, July 2). Pembelajaran kolaboratif merangsang minda kreatif. *AR Edutech*. https://aredutech.com/pembelajaran-kolaboratif-merangsang-minda-kreatif/

Hester, A. J. (2014). Socio-technical systems theory as a diagnostic tool for examining underutilization of wiki technology. *The Learning Organization, 21*(1), 48–68.

Hidayah, N., Erni, S. T., Yuyun, W., & Septiadi, P. (2015). How to develop strategic leadership in higher education institution? *International Journal of Economics, Commerce and Management, 3*(5), 1164–1175.

Hietala, R. (2019). Continuous learning: The key to success in the 21st century. Emerald Publishing Limited.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hitt, W. D. (1995). The learning organization: Some reflections on organizational renewal. *Leadership & Organization Development Journal, 16*(8), 17–25. https://doi.org/10.1108/01437739510097996

Homklin, T., Takashi, Y., & Kriengkrai, T. (2013). Effects of individual and work environment characteristics on training effectiveness: Evidence from skill certification system for automotive industry in Thailand. *International Business Research, 6*(12), 1–16.

Honey, P., & Mumford, A. (1986). *Using your learning styles* (2nd ed.). Maidenhead: Peter Honey.

Hong-bin, W. (2013). Constructing model of one core, multiple components for local government to purchase educational service in building learning society in China: A case study of Guangzhou. *Journal of Guangzhou Open University, 9*(7).

Hortovanyi, L., & Ferincz, A. (2015). The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization, 22*(1), 2–13.

Howell, K. (2013). Empiricism, positivism and post-positivism. In *An introduction to the philosophy of methodology*. SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781473957633

Hsu, S.-W., & Lamb, P. (2020). Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline. *The Learning Organization, 27*(1), 31–41. https://doi.org/10.1108/tlo-09-2019-0142

Huang, T. M. (2021). Pengaruh tingkah laku kepimpinan pengupayaan guru besar terhadap efikasi kendiri guru dan komitmen guru di Sarawak: Persekitaran sekolah sebagai pengantara [Tesis].

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science, 2*(1), 88–115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88

Hughes, A. M., Zajac, S., Woods, A. L., & Salas, E. (2019). The role of work environment in training sustainment: A meta-analysis. *Human Factors, 62*(1), 166–183. https://doi.org/10.1177/0018720819845988

Hughes, J., Orr, K., & Yusoff, M. (2021). Strategizing for grand challenges: Economic development and governance traditions in Malaysian local

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

government. *International Review_of_Administrative_Sciences, 89*(2). https://doi.org/10.1177/00208523211048167

Hung, D., & Nichani, M. (2001). Constructivism and e-learning: Balancing between the individual and social levels of cognition. *Educational Technology, 40*(1), 40–44.

Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance, 37*, 512–519. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30159-9

IAB. (2015). Kajian keberkesanan kursus pengurusan pembelajaran maya. Institut Aminudin Baki.

IAB. (2020). Wadah perkongsian pintar. Institut Aminudin Baki.

Ibrahim, M. (2006). *Reka bentuk dan pengurusan latihan, konsep dan amalan*. Kuala Lumpur.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ibrahim, A. M., & Bajpai, R. (2019, July 14). Perkhidmatan awam tonggak kemakmuran_bersama. *Berita_Harian*. https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2019/07/584654/perkhidmatan-awam-tonggak-kemakmuran-bersama

Ibrahim, T. N., Hussin, Z., & Abdul Razak, A. Z. (2024). Pengurusan bakat pelajar sekolah untuk kemenjadian insan: Keperluan dan cabaran. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik, 12*(2).

Idris, N. R. A. (2011). Peranan pihak berkuasa tempatan (PBT) dalam membangunkan Kuala Lumpur sebagai ideopolis [Master's thesis].

Ihwan Ridwan, & Yoyon Suryono. (2015). Evaluasi program pelatihan vokasi di sanggar kegiatan belajar Ujung Pandang Kota Makassar. *Jurnal Pendidikan dan_Pemberdayaan_Masyarakat,_2*(2),_145. https://doi.org/10.21831/jppm.v2i2.6330

INSPEN. (2023a). Kalendar program latihan tahun 2023. Institut Penilaian Negara. https://www.inspen.gov.my/images/INSPEN/Kursus2023/KALENDAR%20PROGRAM%20LATIHAN%202023.pdf

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Isa, A. H., & Napu, Y. (2020). Pendidikan sepanjang hayat. Ideas Publishing.

Isa, K. (2012). Impak persekitaran organisasi terhadap perkongsian pengetahuan dalam pembangunan lestari organisasi. Institut Aminudin Baki.

Isa, M., & Napu, S. (2020). Gender differences in training effectiveness among teachers. *Jurnal Pendidikan dan Latihan, 21*(1), 55–70.

Ismail, A., & Ibrahim, N. I. (2010). Motivasi latihan sebagai pembolehubah penghubung antara program latihan dan keberkesanan latihan. *Jurnal Komunikasi, 16*.

Ismail, A., Mohd Zainol, N. A., & Nisak Ahmad, N. (2016). Program pembangunan kepimpinan meningkatkan pemindahan latihan dalam Tentera Darat Malaysia: Kajian empirikal. *Jurnal Pengurusan, 46*(40), 149–161. https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-46-14

Ismail, F., Yusoff, R. M., & Mohd Nor, N. (2018). Penilaian keberkesanan program latihan_dan_tahap_prestasi_pekerja. *Semantic_Scholar*. https://www.semanticscholar.org/paper/a37b0e906a7c48f00f38ee1d388010a52e9324dd

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ismail, M. (2004). Iklim kreatif organisasi dan budaya organisasi pembelajaran serta pengaruhnya terhadap inovasi: Kajian kes ke atas sebuah syarikat swasta di Malaysia. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12.

Ismail, M. J., Hamuzan, H. A., & Maarof, N. H. (2021). Meneroka tingkah laku unik pelajar pintar cerdas berbakat akademik. *Malaysian Journal of Learning and Instruction, 18*(2), 301–328. https://doi.org/10.32890/mjli2021.18.2.11

Ismail, S., & Awang, I. M. (2004). Penilaian terhadap pelaksanaan pembelajaran kolaboratif dalam pengajaran pendidikan Islam. Universiti Utara Malaysia.

Isnanto, B. A. (2023). Teknologi informasi: Pengertian, fungsi, contoh, dan prediksi masa depan. *Detikedu*.

Ivory, C. (2003). Building the learning organization by Michael Marquardt. *ATD*. https://www.td.org/newsletters/atd-links/building-the-learning-organization-by-michael-marquardt

Izzat, M. I. (2018). Pembelajaran kolaboratif dan impaknya terhadap pencapaian pelajar. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu, 8*(2), 112–123.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Izzat, S. M. (2013). *Keberkesanan Pengajaran Bahasa Melayu Secara Kolaborasi Dan Penerapan ICT Dalam Pembelajaran*. Academy of Singapore Teachers. https://mlcs.moe.edu.sg/files/%2810%29sekolah-rendah-elias-park-%28muhd-izzat%29.pdf

Izzat, S. M. (2018). Seminar Bahasa Melayu 2018 192 15 Pembelajaran Bahasa Melayu Secara Kolaborasi dengan Menggunakan ICT. *Seminar Bahasa Melayu*. https://mlcs.moe.edu.sg/files/paper-15.pdf

Jaafar, M. N., Kassim, N. A., Ghazali, M. F. I. M., Idris, M. A., & Khalib, M. L. H. (2014). Assessing organizational learning culture, leadership and dialog in a learning organization. *Full Paper Proceeding*, 1(1), 1–13.

Jabatan Kerajaan Tempatan. (2011). *Laporan Tahunan 2011*.

Jackson, & Bradford, L. (2009). The impact of a professional learning community initiative on the role of teacher-leaders (Ed.D. Dissertation). Boston College, United States – Massachusetts. ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3344544).

Jainury, S. M. (2003). *Pemantapan penilaian prestasi guru pelatih dalam program latihan mengajar di Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn (KUiTTHO)*.

Jamal@Nordin, Y. (2020). Hubungan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran: Perbandingan berdasarkan gender. *Management Research Journal*, 9(1), 17–27.

Jamali, D., Sidani, Y., & Lloyd, C. (2013). The learning organization: Opportunities and challenges for small and medium-sized enterprises in developing countries. In *Handbook of Research on the Learning Organization*.

Jamil Ahmad. (1993). *Injauan tentang kekangan-kekangan dalam pelaksanaan sains KBSM di sekolah-sekolah menengah Negeri Kedah Darul Aman* [Disertasi Sarjana Fakulti Pendidikan UKM].

Jay, S. (2021, February 16). Measuring training effectiveness: A practical guide. AIHR. https://www.aihr.com/blog/measuring-training-effectiveness/

Jouany, V. (2019). Empowerment in the workplace: Enable your employees. Smarp.com. https://blog.smarp.com/empowerment-in-the-workplace-enable-your-employees

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

JPA. (2009). Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 12 Tahun 2009: Pelaksanaan Aplikasi Psikologi: Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan.

JPA. (2024). Portal Rasmi Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) - Pembangunan Organisasi. https://www.jpa.gov.my/penjawat-awam/mpembangunan-organisasi/31-pembangunan-organisasi

JPK. (2024). Kerjasama strategik dengan organisasi. Jabatan Pembangunan Kemahiran. https://www.dsd.gov.my/index.php/perkhidmatan/skillsmalaysia-partnership/123-perkhidmatan/1653-kerjasama-strategik-organisasi

Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: Using the dimensions of learning organization questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20(2). https://doi.org/10.1177/1534484320987363

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Juridico, E. D. (1993). Training and development: Towards the promotion of accountability and productivity in bureaucratic performance in the Philippines. *Asian Review of Public Administration*, 5(1), 33–62.

Kabota. (2023). *Pelan Strategik Organisasi SK Kem Kabota 2023-2025*. SK Kem Kabota.

Kadir, A. L. A., & Ismail, M. (1997). Hubungan keberkesanan latihan dengan prestasi kerja. *Pertanika_J._Soc._Sci._&_Hum*,_5(2),_73_82. http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/3158/1/Hubungan_Keberkesanan_Latihan_dengan_Prestasi_Ketja.pdf

Kadir, S. A., & Ismail, R. (1997). Keberkesanan latihan dan prestasi kerja di UPM. *Jurnal Pengurusan*, 16, 55–68.

Kahar, H. S., & Othman, N. (2022). Penilaian input dan reaksi program latihan dalam perkhidmatan oleh jemaah nazir kepada nazir sekolah. *Malaysian Journal of Social_Sciences_and_Humanities_(MJSSH)*,_7(9),_e001715. https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i9.1715

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kahar, N., & Othman, N. (2022). Knowledge sharing and training effectiveness in Malaysian public sector. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 19(2), 123–140.

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.

Kamarudin, I., Rosnah, I., Fanny Kho, C. Y., & Siti Hajar, K. (2019). Komuniti pembelajaran profesional sebagai budaya kolaborasi profesional sekolah: Teori dan amalan. *Malaysian Journal of Society and Space*, 15(4). https://doi.org/10.17576/geo-2019-1504-19

Kamaruzzaman, A. M., Suhaila, M. N., & Bahiyan, O. (2013). Model penilaian Kirkpatrick: Mengkaji pengaruh komunikasi terhadap keberkesanan latihan. *Jurnal Komunikasi Malaysian Journal of Communication*, 29(2).

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). Basic Books.

Karim, K. (2006). The importance of knowledge management in the public sector. *Journal of Knowledge Management*, 10(2), 1–12.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kasan, D., Charil, S., Marzuki, H., & Yunus, N. (2013). Pelaksanaan perancangan strategik dan faktor penyumbang terhadap keberkesanan sekolah di sekolah kurang berkesan di Malaysia. *Management Research Journal*, 2(1), 1–18.

Kasimin, H., & Sahari, N. (2009). Kes di Malaysia (Evaluation on e-government practices from the perspective of organisational study: Case study in Malaysia). *Jilid*, 1(1), 236–249.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. https://doi.org/10.1016/s0272-6963(03)00004-4

Keefe, J. W., & Howard, E. R. (1997). The school as a learning organization. *NASSP Bulletin*, 81(589), 35–44.

Kemenkeu._(2022)._Learning_organization._Kemenkeu.go.id. https://bppk.kemenkeu.go.id/learning-organization/kom-learners/

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kementerian Ekonomi. (2023). *Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kedua Belas*._Percetakan_Nasional_Berhad_Malaysia. https://www.parlimen.gov.my/ipms/eps/2023-09-11/CMD.30.2023%20-%20CMD30.2023.pdf

Kementerian Kewangan. (2016). *Mentransformasi Perkhidmatan Awam untuk Produktiviti*.

Kementerian Kewangan Malaysia. (2023). *Belanjawan 2023 Bertemankan Malaysia Madani*. Percetakan Nasional Berhad.

Kementerian Kewangan. (2020). *Mereformasi Tadbir Urus ke arah Meningkatkan Ketelusan dan Kecekapan Perkhidmatan Awam*.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2024a). *Laporan Tahunan Kementerian Pendidikan Malaysia 2021*.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2024b). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.

Kementerian Pendidikan Tinggi. (2023). *Laporan Kajian Pengesahan Gradual 2022*.

Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan. (2019). *Kajian Keberkesanan Latihan Penguatkuasa PBT*.

Kementerian Sumber Manusia. (2022). *Pekerja Tonggak Keluarga Malaysia Dalam Pemulihan Negara*.

Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winieck, D. J., & Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's level 3 and level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1–21.

Keong, C. C., Muhammad Faial, A. G., & Zuraidah, A. (2018). Cabaran amalan komuniti pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 6(3).

Kerajaan Negeri Perak. (2020). Bahagian kerajaan tempatan. Perak.gov.my. https://www.perak.gov.my/index.php/info-bahagian-unitsa/101-bahagian-kerajaan-tempatan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kerlinger, F. N. (2010). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Cengage Learning.

Khairani, S. N. B. S. (2014). *Learning organization and readiness to change at Hanjin Shipping Line Malaysia* [Master's thesis].

Khairul Anuar, M., Zulkepli, B., Zulkhairi, M., Hamid, A., Pengajian Bahasa, A., Teknologi, U., Kedah, M., & Petani, K. (2021). Unsur tarbiyah di sebalik gaya bahasa dialog Nabi Ibrahim dengan Azar. *Asia Pacific Online Journal of Arabic Studies*, 4(1).

Khalid, M., Rehman, C., & Ashraf, M. (2012). Exploring the link between Kirkpatrick (KP) and context, input, process and product (CIPP) training evaluation models, and its effect on training evaluation in public organizations of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(1), 274–279.

Khoo, K. K. (2003). *Taiping the vibrant year: The development of Taiping from 1876 until World War II*. OFA Dezyne.

Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (2017). The impact of a learning organization on performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.

KKKL. (2022). *E-Prosiding Seminar Pembelajaran Sepanjang Hayat 2022*. Kolej Komuniti Kuala Langat.

Kline, R. B. (2011). *Principle and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (1998). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (5th ed.). Gulf.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kober, M., & Ove, H. (2013). Behavioural change through training: An exploratory study. https://core.ac.uk/download/pdf/19566398.pdf

Konting, M. M. (2012). *Dasar dan perancangan: Pengurusan kepemimpinan pendidikan satu langkah ke hadapan*. DBP.

KPKT. (2021). *Rangka Kerja Pemerkasaan Pihak Berkuasa Tempatan (RKPBT)*. Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan.

KPKT. (2021–2025). *Pelan Strategik Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan*.

KPKT. (2024). Portal Rasmi Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan. https://www.kpkt.gov.my/index.php/pages/view/268

KPLB. (2022). Surat Pekeliling Ketua Setiausaha Kementerian Pembangunan Luar Bandar. Kementerian Pembangunan Luar Bandar.

KPM. (2016). *Panduan Pelaksanaan Pdpc Berasaskan Inkuiri*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Bahagian Pembangunan Kurikulum.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

KPM. (2024). *Dasar Latihan Sumber Manusia Kementerian Pendidikan Malaysia*. https://www.moe.gov.my/storage/files/shares/pekeliling_dan_garis_panduan/PP%20KPM%20BIL%203%20TAHUN%202020%20DASAR%20LATIHAN%20SUMBER%20MANUSIA%20KPM.pdf

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

Krishna, V. (2008). Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian firms [Dissertation].

Kucuk, F. (2008). Assessing face validity, reliability and predictive validity of achievement tests. *11th International INGED ELT Conference*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kumar, N. (2005). The relationships between learning organization dimensions and performance among Malaysian private institutions of higher learning [Unpublished dissertation].

Kunche, A., Puli, R. K., Gunigant, S., & Puli, D. (2011). Analysis and evaluation of training effectiveness. *Human Resource Management Research*, 1(1), 1–7.

KUSKOP. (2024). *Pelan Pemformalan Usahawan Informal*. Kementerian Pembangunan_Usahawan_dan_Koperasi. https://www.kuskop.gov.my/admin/files/med/image/portal/PDF/PELAN%20PEMFORMALAN%20USAHAWAN%20INFORMAL.pdf

Labin, N. H., & Ibrahim, D. (2023). Konseptual kualiti kerja ekonomi gig dan faktor yang mempengaruhinya semasa pandemik Covid-19: Satu analisis sorotan literatur sistemati. *Jurnal Komunikasi Borneo*, 11.

Lamsah, A., Isa, M., & Napu, S. (2021). Budaya pembelajaran daripada kesilapan: Satu tinjauan literatur. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 31(1), 34–49.

Lamsah, M. S., Che Rose, R. A., & Baker, R. (2021). Tahap kepuasan pekerja di sektor awam terhadap latihan secara atas talian mendepani pandemik COVID-19 di Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 27–39. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.605

LANRI. (2021). *Modul Organisasi Pembelajar Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II*.

Larsen, K. R. T., Mcinerney, C., Nyquist, C., Silsbee, D., & Zagonel, A. (2002). Learning organizations: A primer for group facilitators. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 4(4), 30.

Lasatu, N. A. (2020). *Keberkesanan proses penilaian prestasi lebih mesra pekerja dalam organisasi* [Universiti Malaysia Sabah (UMS)].

Latif, A. A. (2006). Faktor-faktor pemindahan latihan teknologi maklumat dan hubungannya dengan kemahiran teknologi maklumat [Master's thesis].

Leadway. (2018, December 13). Kepentingan pembangunan dan latihan dalam organisasi._Leadway_Consultancy. https://leadwayconsult.com/2018/12/13/kepentingan-pembangunan-dan-latihan-dalam-organisasi/

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lee Chin, K. (2014). *Ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah di Malaysia* [PhD thesis].

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018, March 2). When empowering employees works,_and_when_it_doesn't. *Harvard_Business_Review*. http://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt

Lee, J. Y., & Welliver, M. C. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 558–576. https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2017-0068

Lembaga Penjamin Mutu. (2023, June 23). Organisasi komunikasi: Definisi, manfaat, dan tantangannya. LPM-UMA. https://lpm.uma.ac.id/organisasi-komunikasi-definisi-manfaat-dan-tantangannya/

Lenart-Gansiniec, R., & Sułkowski, Ł. (2020). Organizational learning and value creation in local governance: The mediating role of crowdsourcing. *The Learning Organization*. https://doi.org/10.1108/tlo-12-2018-0213

Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams*. Sage Publications.

Lewin, D. (1981). Collective bargaining and the quality of work life: Organizational dynamics. *American Management Associations*.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.

Lewin, K., & Lewin, G. W. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics (1935-1946)* (1st ed.). New York.

Liaghati, H., Veisi, H., & Sadogh, H. (2010). Towards learning organization in agricultural higher education in Iran. *Education Research*, 1(3), 51–61.

Liao, W. C., & Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcome. *Social Behavior and Personality*, 34(4), 545–556.

Liberman, S. C., & Hoffman, S. (2008). The impact of practical relevance on training transfer: Evidence from a service quality training program for German bank clerks. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 74–86.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lien, B. Y. H., Hung, R. Y., Yang, B., & Li, M. (2006). Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context? *International Journal of Manpower*, 27(2).

Liew, S. F., & Ahmad, S. (1999). Learning organization practices: A case of S.E.H. (Malaysia) Sdn. Bhd [Master's thesis].

Lim, H., Lee, S., & Nam, K. (2007). Validating e-learning factors affecting training effectiveness. *International Journal of Information Management*, 27(1), 22–35.

Lin, Y. T., Chen, S. C., & Chuang, H. T. (2011). The effect of organizational commitment on employee reactions to educational training: An evaluation using the Kirkpatrick four level model. *International Journal of Management*, 28(3), 926–931.

Lina, N., Yusuf, M., Lamsah, S., Chear, S., & Koh, D. (2022). Pendekatan main peranan dalam meningkatkan kemahiran komunikasi pelajar institut pengajian tinggi. *Jurnal_Pendidikan_Malaysia*,_47(1),_89_100. https://doi.org/10.17576/JPEN-2022-47.01SI-07

Liyana._(2008,_June_22)._Panduan_menulis_dialog._SlideShare. https://www.slideshare.net/slideshow/panduan-menulis-dialog/480898#1

LNA. (2023, March 13). Peranan pihak berkuasa tempatan terus diperkasakan. Life News_Agency. https://my.lifenewsagency.com/2023/03/13/peranan-pihak-berkuasa-tempatan-terus-diperkasakan/

Locke, E., & Schweiger, D. (1979). Participation in decision-making: One more look. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.

Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2010). *Methods in educational research: From theory to practice*. Wiley.

Lourdunathan, P. (2019, January 23). Mewujudkan persekitaran kerja yang sihat. Hello_Doktor. https://hellodoktor.com/kesihatan-mental/hubungan-yang-sihat/mewujudkan-persekitaran-kerja-yang-sihat/

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lower, G. S. (2003). Healthy workplaces and productivity: A discussion paper. Economic Analysis and Evaluation Division, Health Canada.

Luong, H. N. L. (2015). Factors influence training effectiveness in micro and small enterprises – Case service-oriented company: Katrium OÜ [Bachelor's thesis, Turku University of Applied Sciences].

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(1), 143–160.

Majlis Perbandaran Selayang. (2019). *Laporan Penguatkuasaan dan Latihan.*

MAMPU. (2013). Memperkasa penyampaian perkhidmatan PBT menerusi penggunaan_ICT._Jabatan_Perdana_Menteri. https://www.mbdk.gov.my/sites/default/files/node/publications/files/2024-02/penerbitan1_4.pdf

MAMPU. (2017). *Pelan Strategik Pejabat Daerah dan Tanah Larut, Matang & Selama (PDT LMS)*. Jabatan Perdana Menteri.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Manaf, H. A., Mohamed, A. M., & Harvey, W. S. (2022). Citizen perceptions and public servant accountability of local government service delivery in Malaysia. *International Journal of Public Administration*, 46(2), 1–10. https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2025829

Mann, S., & Robertson, I. T. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 14–20.

Manna, A., & Biswas, D. (2018). Theory of training effectiveness. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 8(XI), 271–283.

Marinah Awang. (1998). *Elemen-elemen organisasi pembelajaran: Satu tinjauan di sekolah-sekolah terpilih dalam daerah Kota Kinabalu, Sabah* [Tesis Sarjana].

Mariyapan, R. (2017). *Penglibatan pihak berkepentingan dalam pengurusan alam sekitar Tanah Tinggi Pulau Pinang* [PhD Thesis].

Markgraf, B. (2016). Tools to measure training effectiveness: Analyzing training effectiveness. Smallbusiness. http://smallbusiness.chron.com/tools-measure-training-effectiveness-52691.html

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning*. Davies-Black Pub.

Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. *Choice Reviews Online*, 34(03), 34–1641. https://doi.org/10.5860/choice.34-1641

Marquardt, M., & Alexander, J. (1999). How action learning builds the learning organization: A conceptual analysis. *Academy for Human Resource Development Conference Proceedings*.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning in organizations: Making learning count*. Gower.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.

Marzuki, N. (2017). *Kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di institusi pembangunan berteraskan Islam Brunei Darussalam* [PhD Thesis].

Mat Piah, M., & Haron, Z. (2018). Latihan industri kolej vokasional: Keberkesanan perlaksanaanya dari perspektif pelatih. *Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan*.

Mavin, S., & Robson, F. (2010). The evaluation of learning and development in the workplace:_A_review_of_the_literature. https://www.northumbria.ac.uk/static/5007/hrpdf/hefce/hefce_litreview.pdf

Mayinka, E. F. (2014). Evaluation of the effectiveness of training and development strategies in the mining sector: A case of Zimplats. *International Journal of Management and Business Research*, 4(3), 185–202.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Mbassana, M. E. (2014). Validating the dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) in the Rwandan context. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 2(2), 15–26.

MBPG. (2021). *Pelan Strategik 2021-2025 Majlis Bandaraya Pasir Gudang*. https://www.mbpg.gov.my/sites/default/files/202310/soft_copy_buku_ps_2021-2025-compress.pdf

McDonnell, A. (1997). Training care staff to manage challenging behaviour: An evaluation of a three day training course. *The British Journal of Development Disabilities*, 43(85), 156–162.

McMillan, J. H. (2012). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (6th ed.). Pearson.

Md Noor, N., & Mahboob, M. H. (2013). Pengaruh pengurusan maklumat terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan sektor awam: Kajian rintis di Jabatan Penyiaran Malaysia. *Journal of Communication*, 39(2), 152–173.

Medina, A. (2023). Open communication in organizations.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Medina, M. I. (2023). Mempraktikkan komunikasi terbuka dalam tim dan rasakan manfaatnya. Glints.

Milne, D. L. (2007). Evaluation of staff development: The essential “SCOPPE.” *Journal of Mental Health*, 16(4), 389–400.

Mimi Mohaffyza, M., & Che Munira, C. R. (2009). Keperluan pembelajaran sepanjang hayat bagi tenaga pengajar di institut latihan kemahiran di Malaysia. http://dspace.unimap.edu.my/handle/123456789/9070

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education Limited.

Mishra, N., & Bhati, T. (2023). Exploring the nexus of social support, work–life balance and life satisfaction in hybrid work scenario in learning organizations. *Emerald Insight*.

Missun, N. T. (2004). Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap pembangunan kerjaya (Kertas Projek Sarjana Muda).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Moerdijat, L. (2021). Penerapan The Fifth Discipline pada pendidikan di Indonesia saat pandemi Covid-19. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 4(2), 89–120. https://doi.org/10.32533/04201.2020

Mohamad, F., & Ismail, S. N. (2018). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kualiti pengajaran guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2).

Mohamad, M. H., Daud, Z., & Yahya, Y. Y. (2016). The influence of leadership styles on subordinates' integrity in Malaysian local authorities: The mediating role of trust. *Pertanika Journal of Social Science & Humanities*, 24(S), 119–132.

Mohamad, M., Don, Y., & Ismail, S. N. (2017). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kesediaan perubahan warga organisasi. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 1–14.

Mohamad, N. A., Ismail, W. F. A. W., & Omain, S. Z. (2001). Ciri kerja dan prestasi profesional teknologi maklumat sektor awam Malaysia. *Jurnal Teknologi*, 35(E), 11–20.

Mohamed Lip, S., Sabilan, S., Ishak, M. F., Abidin, S. Z., & Sulaiman, S. H. (2016). Konsep penerapan dan penghayatan nilai-nilai murni berasaskan falsafah pendidikan kebangsaan (FPK). *International Conference on Moslem Society 2016*, Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS).

Mohamed, N. A. (2015). Kajian silang budaya kerja antara pekerja awam dengan anggota tentera di Kementerian Pertahanan Malaysia. Cawangan Pengurusan Psikologi Bahagian Pengurusan Sumber Manusia Kementerian Pertahanan Malaysia.

Mohd Ali, H. bin, & Zulkipli, I. B. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 21–38.

Mohd Najib, A. G. (2004). Pembangunan organisasi di Malaysia profek pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd Razali. (1992). *Pembangunan perumahan: Isu dan prospek*. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Yunos, M. A. A., & Atan, N. A. (2014). Strategi pembelajaran kolaboratif dalam persekitaran autentik bagi pembentukan kemahiran proses sains asas

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

prasekolah menerusi teknologi apps. *Konvensyen Antarabangsa Jiwa Pendidik*, 11–13.

Mohd Yusof, M. S. (2005). *Strengthening public service delivery: Forging ahead together*. Intan.my.

Mohd Yusri, I., & Aziz, A. (2014). Model kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1).

Mohd, I. H., Shah, M., & Zailan, N. S. Z. (2016). How work environment affects the employee engagement in a telecommunication company. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences (EpSBS).*

Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1), 71–89.

Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141–168.

Morgan, R. B., & Casper, W. J. (2000). Examining the factor structure of participant reactions to training: A multidimensional approach. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 301–317.

Muhammad Faizal, A. G., Rosnah, I., Saedah, S., & Husaina, B. A. (2014). Keberkesanan amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah cemerlang di Kuala Terengganu, Terengganu: Satu kajian awal. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(3).

Muhammad, A., Abdullah, A. H., Suratman, A. S., Jasmi, K. A., & Mustari, M. I. (2007). Tahap profesionalisme guru-guru pelatih pendidikan Islam dalam latihan praktikum. https://core.ac.uk/download/pdf/11780508.pdf

Muhammad, S. (2016). *Kemahiran pemikiran kritis guru matematik sekolah menengah* [PhD Thesis].

Muis, A. M. R. A., Asis, A. H. B., Marinsah, S. A., Hajimin, M. N. H. H., Kamaruding, M., & Yazid, M. T. M. (2021). Review on training and development in human management. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 11(5), 704–716.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Muis, A. M. R. A., Hajimin, M. N. H. H., Marinsah, S. A., & Othman, I. W. (2021). Latihan dan pembangunan individu berdasarkan pandangan pemikir semasa. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development*, 6(40), 225–237. https://jised.com/PDF/JISED-2021-40-10-16.pdf

Mulop, J., Shahiri, H. I., & Mansur, M. (2022). Kesan perlanjutan pendidikan ke atas perkembangan kerjaya. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 56(02).

Mumford, A. (1995). The learning organization in review. *Industrial and Commercial Training*, 27(1), 9–16.

Munaim, M. (2013). Pengaruh kepimpinan instruksional guru besar ke atas efikasi guru. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 14.

Murad, R., & Hussin, S. (2018). Inovasi dalam pendidikan meningkatkan perkembangan budaya. *International Conference ASBAM 2018*.

Musa, A. H., & Wan Muda, W. H. N. (2024). Implikasi pengurusan strategik terhadap pembangunan profesionalisme pensyarah. *Journal of TVET and Technology Review*, 2(1).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Muslim, M. A., & Badlishah, S. (2016). Hubungan di antara latihan dan motivasi terhadap kepuasan kerja: Kajian kes di Pusat Latihan Pengajar dan Kemahiran Lanjutan (CIAST), Shah Alam. *SkillsMalaysia Journal*, 2(1).

Muzafar Mat Yusof, & Nur Hidayah Mohiddin. (2018). Refleksi pelajar terhadap keberkesanan kursus latihan industri: Kajian kes pelajar politeknik Muadzam Shah. *Malaysia Online Journal Education*, 2(2), 46–54.

Mydeen, N. H., Abdullah, A. M., & Tahjudin, M. T. A. (2009). Konsep model kepimpinan strategik [Assignment Report].

MyJurnal. (2020). Penilaian keberkesanan latihan dalam organisasi awam.

Nafi. (2020). Latihan dan pembangunan sumber manusia. Studocu.

Nagar, V. (2009). Measuring training effectiveness. *The Indian Journal of Commerce*, 62(4), 86–90.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Nam, K.-A., & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: Organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2).

Nam, S. Y., & Park, H. S. (2019). Learning organization and organizational performance: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(2), 345–367.

Nazari, K. (2012). Relationships between learning organization dimensions and organizational commitment as perceived by lecturers in technical and vocational colleges in Iran [PhD Thesis].

Neves, J. (2011). The role of dialogue in organizational learning. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 12(1), 1–15.

Ngirwa, C. A. (2009). *Human resource management in African work organizations*. National Printing Co. Ltd.

Ngo, T. T., & Vu, T. T. (2020). Learning organization and organizational performance. *Management Science Letters*, 10, 1235–1244.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ngo, T. T., & Vu, T. T. (2020). The evolution of learning organizations: A review. *Management Science Letters*, 10(8), 1881–1890.

Ngo, V. M., & Vu, H. M. (2020). Customer agility and firm performance in the tourism industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(1), 68–82.

Nickels. (2009). Training and retraining Nigeria workers to enhance task performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 69–78.

Nickols, F. W. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 121–134.

Nik Mohamed, N. M. Z. (2013). Kesan pendekatan pembelajaran berasaskan inkuiri terhadap pencapaian dan pengetahuan geografi, motivasi dan perlakuan inkuiri pelajar berbeza pencapaian: Satu kajian eksperimen [Sarjana Tesis]. http://eprints.usm.my/45162/1/Nik%20Mohd%20Zaki%20Bin%20Nik%20Mohamed24.pdf

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Niru, K. A. (2005). Peranan jurulatih dan keberkesanan program latihan di satu agensi kerajaan di Sarawak [Kertas Projek Ijazah Sarjana Muda].

NM. (2016). *Laporan Tahunan 2016*. Bank Negara Malaysia.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., & Schmitt, N. M. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology, 39*(1), 497–523.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.

Noor Lina, M. Y., Yusuf, M., Lamsah, S., Chear, S., & Koh, D. (2022). Pendekatan main peranan dalam meningkatkan kemahiran komunikasi pelajar institut pengajian tinggi. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 47*(1), 89–100. https://doi.org/10.17576/JPEN-2022-47.01SI-07

Noor, N. (2020). Penilaian reaksi pensyarah menggunakan rubrik sebagai alat pengukuran penulisan ilmiah. *Proceedings for the 5th International Conference on Education, Islamic Studies and Social Sciences Research*, 16-17 May 2020, Ho Chi Minh City, Vietnam.

Noor, N. M., & Mahbob, M. H. (2023). Pengaruh pengurusan maklumat terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan sektor awam: Kajian rintis di Jabatan Penyiaran Malaysia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 39*(2), 152–173. https://doi.org/10.17576/jkmjc-2023-3902-09

Nor Azlinda, A. B. (2010). *Keberkesanan pemindahan latihan di kalangan staf Universiti Teknologi Malaysia* [Tesis].

Nor, S. N. M., & Ismail, N. (2024). Cabaran kepimpinan institusi TVET dalam kepimpinan 4.0 dan dunia VUCA: Sorotan literatur. *Journal of TVET and Technology Review, 2*(1).

Noraini, I. (2013). *Penyelidikan dalam pendidikan* (edisi 2). McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Norhisham, S., Muhammad Faizal, A. G., & Norfariza, M. R. (2023). Sorotan kajian kepimpinan inovatif tempatan: Satu kajian meta-analisi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 10*(2).

Norhslinda, N., Kamis, M. S., Ali, Z., & Rani, A. A. (2018). Memperkenalkan konsep organisasi pembelajaran di syarikat makanan halal di Malaysia. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J), 2*(1), 2600–2769.

Norlida, Y., Rosnah, I., & Faizal, G. (2024). Hubungan kepimpinan multidimensi pengetua dengan penerimaan guru terhadap Digital Education Learning Initiative Malaysia (DELIMA): Satu tinjauan awal. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 11*(1).

Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Nur Muizz Mohamed, S., Ahmad, C. W. S. B. C., & Rahman, K. A. (2018). Kajian mengenai keberkesanan subjek latihan industri di kalangan pelajar semester akhir Fakulti Sains & Teknologi Maklumat, KUIS. *Proceeding of IC-ITS 2018*, 4th International Conference on Information Technology & Society.

Nurazreen Mohd Amin. (2016). Budaya organisasi dan pemindahan pembelajaran dalam sektor awam.

Nurdin, R. (2018). Pemberdayaan pekerja dalam organisasi pembelajaran. *Jurnal Sains Sosial, 27*(3), 44–56.

Nurdin, R. (2018). Pemberdayaan, kepemimpinan dan komitmen organisasi: Sebuah analisis konseptual. *Jurnal Manajemen dan Inovasi, 9*(1), 60–74.

Nurhafizah. (2012, May 30). Sistem maklumat sumber manusia (HRIS): Latihan dan pembangunan. https://nurhafizah-terangbulan.blogspot.com/2012/05/latihan-dan-pembangunan.html

Nurhazani, M. S., & Issam, M. A. (2012). Work environment factors influencing in achieving training effectiveness in Aqaba Special Economic Zone Authority ASEZA. *Academic Research International, 2*(3), 598–609.

Nurudin, S., Md Khalid, N. S., & Mohd Zain, Z. (2019). Rujukan terma kerajaan tempatan (Local Government Reference of Terms).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

O'Brien, S. J. (1994). The cheetah's conservation controversy. *Conservation Biology, 8*(4), 1153–1155. https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.1994.08041153.x

Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences, 7*(1). https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494

Ogden, P., Pain, C., & Fisher, J. (2006). A sensorimotor approach to the treatment of trauma and dissociation. *Psychiatric Clinics of North America, 29*(1), 263–279. https://doi.org/10.1016/j.psc.2005.10.012

Okpara, J. O. (2006). Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. *Women in Management Review, 21*(3), 224–240

Olagunju, M. M. (2013). *Effect of training on employees' performance in Nigerian banking industry*. Bloomington, Indiana: Author House.

Oluwatayo, J. (2012). Validity and reliability issues in educational research. *Journal of Educational and Social Research, 3*, 391–200.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Omar, N., Noh, M. A. C., & Hamzah, M. I. (2017). Kepelbagaian elemen budaya dalam pengajaran pendidikan Islam: Isu dan kepentingan.

Ong, B. L. (1990). Tekanan kerja di kalangan pekerja kolar biru serta hubungannya dengan kualiti kehidupan bekerja [Latihan ilmiah tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia].

Ong-Pak, G. (2012). Organisasi pembelajaran. *MyJurnal*.

Örtenblad, A. (2018). What does "learning organization" mean? *The Learning Organization, 25*(3), 150–158. https://doi.org/10.1108/tlo-02-2018-0016

Ortenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Learning Organization, 33*(2), 213–230.

Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education + Training, 39*(9), 354–359.

Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management, 14*(1), 31–39

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Othman, A. (1997). Hubungan di antara kualiti kehidupan kerja dan kesetiaan kepada organisasi di kalangan kakitangan sokongan Universiti Kebangsaan Malaysia [Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia].

Othman, I. (2021). Latihan dan pembangunan individu berdasarkan pandangan pemikir semasa. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development, 6*(40), 225–237. https://jised.com/PDF/JISED-2021-40-10-16.pdf

Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). Allen & Unwin.

Pandiyan, V., & Chandaran, V. G. R. (2009). *Research methods*. University Publication Centre (UPENA).

Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2017). Leadership for transforming Greek schools into learning organizations. *Contemporary Educational Leadership, 4*(1).

Parlimen. (2024). Mesyuarat pertama, penggal ketiga Parlimen kelima belas 2024. https://www.parlimen.gov.my/files/jindex/pdf/JLDN19032024.pdf

Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995). *Learning organization in practice*. McGraw-Hill.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.

Petkova, Z. (2011). Optimizing training effectiveness: The role of regulatory fit [Doctoral dissertation].

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press.

Philips, J. J. (1997). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Gulf Publishing.

Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.

Poon, J. M. L., Ghani, R. A., & Arshad, R. (2000). Kwsan latihan silang budaya terhadap tanggapan kawalan dan sikap silang budaya. *Jurnal Pengurusan, 12*(9).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pressley, W., Wood, E., Woloshyn, V., Martin, V., King, A., & Menke, D. (1992). Encouraging mindful use of prior knowledge: Attempting to construct explanatory answers facilitates learning. *Educational Psychology, 27*(1), 91–109.

Prewit, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership and Organization Development Journal, 24*(2), 58–61.

Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. Routledge.

Purnama, M., & Budihardjo, A. (2009). Peran budaya pembelajaran dan knowledge management terhadap kinerja perusahaan: Studi kasus PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis, 1*(3), 233–248.

Q-nex. (2024, February 22). Kuasa pembelajaran kolaboratif dalam memupuk pemikiran kritis.

Quah, C. S. (2022, August 1). Kajian keberkesanan kursus kemahiran perundingan dan konsultasi untuk pemimpin pendidikan dalam talian berdasarkan model Kirkpatrick. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rabha, M. (2020, September 21). Why continuous learning is important in this era. *Vantage Circle HR Blog*. https://blog.vantagecircle.com/continuous-learning/

Radzi, M. R. M. (2014). Perlaksanaan Akta 172 dan 171 dalam pembangunan fizikal oleh pihak berkuasa tempatan [Master's thesis].

Rafiq, M. (2015). Training evaluation in an organization using Kirkpatrick model: A case study of PIA. *European Journal of Business and Management, 7*(25), 102–112.

Rahim, A. A., & Mustafa, J. (2021). Pengaruh sistem pembelajaran sepanjang hayat terhadap kompetensi guru di sekolah. *Selangor Humaniora Review, 4*(1), 50–73.

Rahman, N. M. A. (2015). Pembinaan modul berasaskan pendekatan projek untuk meningkatkan kemahiran berkomunikasi murid tadika [PhD thesis].

Raiden, A., & Dainty, A. R. J. (2006). Human resource development in construction organizations: An example of a "chaordic" learning organization? *Learning Organization, 13*(1), 63–79.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rajeev, P., Madan, M. S., & Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course. *Current Science, 96*(2), 272–276.

Ramachandran, R. (2010). Effectiveness of training programs of NLC—An analysis. *Kegees Journal of Social Science, 2*(1), 119–129.

Ramadass, S. D., Sambasivan, M., & Xavier, J. A. (2018). Collaboration outcomes in a public sector: Impact of governance, leadership, interdependence and relational capital. *Journal of Management and Governance, 22*(3), 749–771. https://doi.org/10.1007/s10997-018-9401-4

Ramadhon, S. (2016). Penerapan model empat level Kirkpatrick dalam evaluasi program pendidikan dan pelatihan aparatur di Pusdiklat Migas. *Majalah Ilmiah PPSDM Migas, 6*(1).

Ramiah, Azizan, Jamali, Ismail, Idris, Husien, Hassim, Adi, Zainuddin, Muhamad, & Abd Hamid. (2020). *Panduan strategi latihan*. Institut Aminuddin Baki.

Rampun@Ramlan, N. (2021). Amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam sektor awam. *Jurnal Pengurusan Awam, 15*(1), 66–80.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rampun@Ramlan, R., Zainol, Z., & Tajuddin, D. (2021). The role of training objectives for the effectiveness of training programmes in the academic library. *Management Research Journal, 10*(1), 1–12. https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.1.2021

Rani, N. A., Ahmad, S., & Mohd Zainol, N. (2016). Hubungan amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 41*(2), 55–70.

Rani, N. A., Sulaiman, W. I. W., & Mahbob, M. H. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. *E-Bangi, 11*(2), 142–172.

Raquib, M. A., Anantharaman, R. N., Eze, U. C., & Murad, M. W. (2009). Empowerment practices and performance in Malaysia: An empirical study. *International Journal of Business Management, 5*(1).

Rashid, R. (2014). Strategi inovasi di pihak berkuasa tempatan di Kedah Malaysia [Kertas Projek Ijazah Sarjana]. https://etd.uum.edu.my/4201/1/s813226.pdf

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Razali, N., & Wah, Y. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics, 2*(1), 21–33.

Rebelo, T. M., & Gomea, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization Development Journal, 15*(4), 394–308.

Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H., & Chang, E. (2017). A critique of Kirkpatrick‘s evaluation model. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development, 29*(2), 35–53.

Retna, K. S., & Jones, D. (2003). “Learning organization” meets “Singapore culture.” In *Organizational Learning and Knowledge*, 5th International Conference, Lancaster University.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin, 93*(2), 328–367. https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2010). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada.

Robi’in, L., & Hanany, N. H. (2019). Dimensi learning organizations di perpustakaan UIN Sunan Gunung Djati Bandung berbasis DLOQ. *Jurnal Ilmu Informasi, Perpustakaan dan Kearsipan, 21*(2).

Roffee, I. (2002). E-learning: Engagement, enhancement and execution. *Quality Assurance in Education, 10*(1), 40–50.

Rohani Abdullah. (2010). Kajian impak program latihan dan bimbingan usahawan anjuran Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah dengan kerjasama Institut Pembangunan Keusahawanan dan Koperasi, Universiti Utara Malaysia [Sarjana Tesis].

Rohayati, A. H. (1999). Kualiti kehidupan kerja dan kesetiaan di kalangan pegawai perkhidmatan pendidikan [Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia].

Rohman, A., Nurul Ulfatin, Arifi, I., Imron, A., & Nur Agus Salim. (2023). Lecturer professionalism development program strategy. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(7), e1017.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Romly, M. N. A., & Rosnah, I. (2021). Amalan organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan kepimpinan guru sekolah pedalaman (P1 & P2) daerah Batang Padang, Perak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 8*(2), 13–24.

Rosnah, I., & Muhammad Faizal, A. G. (2012). Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah "organisasi pembelajaran". *Jurnal Pendidikan Malaysia, 37*(2), 35–41.

Rosnah, I., Muhammad Faizal, A. G., & Saedah, S. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 1*(2).

Rosnah, I., Muhammad Faizal, A. G., & Zuraidah, A. (2013). Profil amalan terbaik organisasi pembelajaran. *Jurnal Peradaban, 6*(1), 55–75.

Rosnah, R., Faizal, M., & Saedah, S. (2014). Organisational learning practices in local authorities. *Malaysian Journal of Public Administration, 9*(1), 45–62.

Rosyanti, L., & Hadi, I. (2016). Konsep manusia. *ResearchGate*

Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly, 13*(4), 407–425. https://doi.org/10.1002/hrdq.1041

Rozihana, S. Z. (1997). Kualiti kehidupan bekerja dan kepuasan kerja pensyarah-pensyarah [Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia].

Rukmi, H. S., Novirani, D., & Sahrul, A. (2014). Evaluasi training dengan menggunakan model Kirkpatrick (studi kasus training foreman development program) di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon. *Evaluasi Training Dengan Menggunakan Model Kirkpatrick*.

Rupčić, N. (2020). Learning organization – organization emerging from presence. *The Learning Organization, 7*(1).

Rusdiana. (2014). *Sistem informasi manajemen*. CV Pustaka Setia.

Rusilowati, U. (2022). *Organisasi pembelajaran*. Cipta Media Nusantara.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Nissala, S. (2005). Individual and collective reflection: How to meet the needs of development in teaching. *European Journal of Teacher Education, 28*(2), 209–2019.

NM. (2016). *Laporan Tahunan 2016*. Bank Negara Malaysia.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., & Schmitt, N. M. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology, 39*(1), 497–523.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.

Noor Lina, M. Y., Yusuf, M., Lamsah, S., Chear, S., & Koh, D. (2022). Pendekatan main peranan dalam meningkatkan kemahiran komunikasi pelajar institut pengajian tinggi. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 47*(1), 89–100. https://doi.org/10.17576/JPEN-2022-47.01SI-07

Noor, N. (2020). Penilaian reaksi pensyarah menggunakan rubrik sebagai alat pengukuran penulisan ilmiah. *Proceedings for the 5th International Conference on Education, Islamic Studies and Social Sciences Research*, 16-17 May 2020, Ho Chi Minh City, Vietnam.

Noor, N. M., & Mahbob, M. H. (2023). Pengaruh pengurusan maklumat terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan sektor awam: Kajian rintis di Jabatan Penyiaran Malaysia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 39*(2), 152–173. https://doi.org/10.17576/jkmjc-2023-3902-09

Nor Azlinda, A. B. (2010). *Keberkesanan pemindahan latihan di kalangan staf Universiti Teknologi Malaysia* [Tesis].

Nor, S. N. M., & Ismail, N. (2024). Cabaran kepimpinan institusi TVET dalam kepimpinan 4.0 dan dunia VUCA: Sorotan literatur. *Journal of TVET and Technology Review, 2*(1).

Noraini, I. (2013). *Penyelidikan dalam pendidikan* (edisi 2). McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Norhisham, S., Muhammad Faizal, A. G., & Norfariza, M. R. (2023). Sorotan kajian kepimpinan inovatif tempatan: Satu kajian meta-analisi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 10*(2).

Norhslinda, N., Kamis, M. S., Ali, Z., & Rani, A. A. (2018). Memperkenalkan konsep organisasi pembelajaran di syarikat makanan halal di Malaysia. *ASEAN Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J), 2*(1), 2600–2769.

Norlida, Y., Rosnah, I., & Faizal, G. (2024). Hubungan kepimpinan multidimensi pengetua dengan penerimaan guru terhadap Digital Education Learning Initiative Malaysia (DELIMA): Satu tinjauan awal. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 11*(1).

Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Nur Muizz Mohamed, S., Ahmad, C. W. S. B. C., & Rahman, K. A. (2018). Kajian mengenai keberkesanan subjek latihan industri di kalangan pelajar semester akhir Fakulti Sains & Teknologi Maklumat, KUIS. *Proceeding of IC-ITS 2018*, 4th International Conference on Information Technology & Society.

Nurazreen Mohd Amin. (2016). Budaya organisasi dan pemindahan pembelajaran dalam sektor awam.

Nurdin, R. (2018). Pemberdayaan pekerja dalam organisasi pembelajaran. *Jurnal Sains Sosial, 27*(3), 44–56.

Nurdin, R. (2018). Pemberdayaan, kepemimpinan dan komitmen organisasi: Sebuah analisis konseptual. *Jurnal Manajemen dan Inovasi, 9*(1), 60–74.

Nurhafizah. (2012, May 30). Sistem maklumat sumber manusia (HRIS): Latihan dan pembangunan. https://nurhafizah-terangbulan.blogspot.com/2012/05/latihan-dan-pembangunan.html

Nurhazani, M. S., & Issam, M. A. (2012). Work environment factors influencing in achieving training effectiveness in Aqaba Special Economic Zone Authority ASEZA. *Academic Research International, 2*(3), 598–609.

Nurudin, S., Md Khalid, N. S., & Mohd Zain, Z. (2019). Rujukan terma kerajaan tempatan (Local Government Reference of Terms). https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/47260/1/47260.pdf

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

O'Brien, S. J. (1994). The cheetah's conservation controversy. *Conservation Biology, 8*(4), 1153–1155. https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.1994.08041153.x

Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences, 7*(1). https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494

Ogden, P., Pain, C., & Fisher, J. (2006). A sensorimotor approach to the treatment of trauma and dissociation. *Psychiatric Clinics of North America, 29*(1), 263–279. https://doi.org/10.1016/j.psc.2005.10.012

Okpara, J. O. (2006). Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. *Women in Management Review, 21*(3), 224–240.

Olagunju, M. M. (2013). *Effect of training on employees' performance in Nigerian banking industry*. Bloomington, Indiana: Author House.

Oluwatayo, J. (2012). Validity and reliability issues in educational research. *Journal of Educational and Social Research, 3*, 391–200.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Omar, N., Noh, M. A. C., & Hamzah, M. I. (2017). Kepelbagaian elemen budaya dalam pengajaran pendidikan Islam: Isu dan kepentingan.

Ong, B. L. (1990). Tekanan kerja di kalangan pekerja kolar biru serta hubungannya dengan kualiti kehidupan bekerja [Latihan ilmiah tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia].

Ong-Pak, G. (2012). Organisasi pembelajaran. *MyJurnal*.

Örtenblad, A. (2018). What does "learning organization" mean? *The Learning Organization, 25*(3), 150–158. https://doi.org/10.1108/tlo-02-2018-0016

Ortenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Learning Organization, 33*(2), 213–230.

Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education + Training, 39*(9), 354–359.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management, 14*(1), 31–39. https://doi.org/10.1108/09513540010310387

Othman, A. (1997). Hubungan di antara kualiti kehidupan kerja dan kesetiaan kepada organisasi di kalangan kakitangan sokongan Universiti Kebangsaan Malaysia [Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia].

Othman, I. (2021). Latihan dan pembangunan individu berdasarkan pandangan pemikir semasa. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development, 6*(40), 225–237. https://jised.com/PDF/JISED-2021-40-10-16.pdf

Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). Allen & Unwin.

Pandiyan, V., & Chandaran, V. G. R. (2009). *Research methods*. University Publication Centre (UPENA).

Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2017). Leadership for transforming Greek schools into learning organizations. *Contemporary Educational Leadership, 4*(1).

Parlimen. (2024). Mesyuarat pertama, penggal ketiga Parlimen kelima belas 2024. https://www.parlimen.gov.my/files/jindex/pdf/JLDN19032024.pdf

Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995). *Learning organization in practice*. McGraw-Hill.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.

Petkova, Z. (2011). Optimizing training effectiveness: The role of regulatory fit [Doctoral dissertation].

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press.

Philips, J. J. (1997). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Gulf Publishing.

Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Poon, J. M. L., Ghani, R. A., & Arshad, R. (2000). Kwsan latihan silang budaya terhadap tanggapan kawalan dan sikap silang budaya. *Jurnal Pengurusan, 12*(9).

Pressley, W., Wood, E., Woloshyn, V., Martin, V., King, A., & Menke, D. (1992). Encouraging mindful use of prior knowledge: Attempting to construct explanatory answers facilitates learning. *Educational Psychology, 27*(1), 91–109.

Prewit, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership and Organization Development Journal, 24*(2), 58–61.

Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. Routledge.

Purnama, M., & Budihardjo, A. (2009). Peran budaya pembelajaran dan knowledge management terhadap kinerja perusahaan: Studi kasus PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis, 1*(3), 233–248.

Q-nex. (2024, February 22). Kuasa pembelajaran kolaboratif dalam memupuk pemikiran kritis. https://qnextech.com/ms/blog/the-power-of-collaborative-learning-in-fostering-critical-thinking/

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Quah, C. S. (2022, August 1). Kajian keberkesanan kursus kemahiran perundingan dan konsultasi untuk pemimpin pendidikan dalam talian berdasarkan model Kirkpatrick. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*.

Rabha, M. (2020, September 21). Why continuous learning is important in this era. *Vantage Circle HR Blog*. https://blog.vantagecircle.com/continuous-learning/

Radzi, M. R. M. (2014). Perlaksanaan Akta 172 dan 171 dalam pembangunan fizikal oleh pihak berkuasa tempatan [Master's thesis].

Rafiq, M. (2015). Training evaluation in an organization using Kirkpatrick model: A case study of PIA. *European Journal of Business and Management, 7*(25), 102–112.

Rahim, A. A., & Mustafa, J. (2021). Pengaruh sistem pembelajaran sepanjang hayat terhadap kompetensi guru di sekolah. *Selangor Humaniora Review, 4*(1), 50–73.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rahman, N. M. A. (2015). Pembinaan modul berasaskan pendekatan projek untuk meningkatkan kemahiran berkomunikasi murid tadika [PhD thesis].

Raiden, A., & Dainty, A. R. J. (2006). Human resource development in construction organizations: An example of a "chaordic" learning organization? *Learning Organization, 13*(1), 63–79.

Rajeev, P., Madan, M. S., & Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course. *Current Science, 96*(2), 272–276.

Ramachandran, R. (2010). Effectiveness of training programs of NLC—An analysis. *Kegees Journal of Social Science, 2*(1), 119–129.

Ramadass, S. D., Sambasivan, M., & Xavier, J. A. (2018). Collaboration outcomes in a public sector: Impact of governance, leadership, interdependence and relational capital. *Journal of Management and Governance, 22*(3), 749–771. https://doi.org/10.1007/s10997-018-9401-4

Ramadhon, S. (2016). Penerapan model empat level Kirkpatrick dalam evaluasi program pendidikan dan pelatihan aparatur di Pusdiklat Migas. *Majalah Ilmiah PPSDM Migas, 6*(1).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ramiah, Azizan, Jamali, Ismail, Idris, Husien, Hassim, Adi, Zainuddin, Muhamad, & Abd Hamid. (2020). *Panduan strategi latihan*. Institut Aminuddin Baki.

Rampun@Ramlan, N. (2021). Amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan dalam sektor awam. *Jurnal Pengurusan Awam, 15*(1), 66–80.

Rampun@Ramlan, R., Zainol, Z., & Tajuddin, D. (2021). The role of training objectives for the effectiveness of training programmes in the academic library. *Management Research Journal, 10*(1), 1–12. https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.1.2021

Rani, N. A., Ahmad, S., & Mohd Zainol, N. (2016). Hubungan amalan organisasi pembelajaran dan keberkesanan latihan. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 41*(2), 55–70.

Rani, N. A., Sulaiman, W. I. W., & Mahbob, M. H. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. *E-Bangi, 11*(2), 142–172.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Raquib, M. A., Anantharaman, R. N., Eze, U. C., & Murad, M. W. (2009). Empowerment practices and performance in Malaysia: An empirical study. *International Journal of Business Management, 5*(1).

Rashid, R. (2014). Strategi inovasi di pihak berkuasa tempatan di Kedah Malaysia [Kertas Projek Ijazah Sarjana]. https://etd.uum.edu.my/4201/1/s813226.pdf

Razali, N., & Wah, Y. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics, 2*(1), 21–33.

Rebelo, T. M., & Gomea, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization Development*

Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H., & Chang, E. (2017). A critique of Kirkpatrick‘s evaluation model. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development, 29*(2), 35–53.

Retna, K. S., & Jones, D. (2003). “Learning organization” meets “Singapore culture.” In *Organizational Learning and Knowledge*, 5th International Conference, Lancaster University.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin, 93*(2), 328–367. https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2010). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada.

Robi’in, L., & Hanany, N. H. (2019). Dimensi learning organizations di perpustakaan UIN Sunan Gunung Djati Bandung berbasis DLOQ. *Jurnal Ilmu Informasi, Perpustakaan dan Kearsipan, 21*(2).

Roffee, I. (2002). E-learning: Engagement, enhancement and execution. *Quality Assurance in Education, 10*(1), 40–50.

Rohani Abdullah. (2010). Kajian impak program latihan dan bimbingan usahawan anjuran Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah dengan kerjasama Institut Pembangunan Keusahawanan dan Koperasi, Universiti Utara Malaysia [Sarjana Tesis].

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rohayati, A. H. (1999). Kualiti kehidupan kerja dan kesetiaan di kalangan pegawai perkhidmatan pendidikan [Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia].

Rohman, A., Nurul Ulfatin, Arifi, I., Imron, A., & Nur Agus Salim. (2023). Lecturer professionalism development program strategy. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(7), e1017.

Romly, M. N. A., & Rosnah, I. (2021). Amalan organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan kepimpinan guru sekolah pedalaman (P1 & P2) daerah Batang Padang, Perak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 8*(2), 13–24.

Rosnah, I., & Muhammad Faizal, A. G. (2012). Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah "organisasi pembelajaran". *Jurnal Pendidikan Malaysia, 37*(2), 35–41.

Rosnah, I., Muhammad Faizal, A. G., & Saedah, S. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 1*(2).

Rosnah, I., Muhammad Faizal, A. G., & Zuraidah, A. (2013). Profil amalan terbaik organisasi pembelajaran. *Jurnal Peradaban, 6*(1), 55–75.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rosnah, R., Faizal, M., & Saedah, S. (2014). Organisational learning practices in local authorities. *Malaysian Journal of Public Administration, 9*(1), 45–62.

Rosyanti, L., & Hadi, I. (2016). Konsep manusia. *ResearchGate*.

Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly, 13*(4), 407–425. https://doi.org/10.1002/hrdq.1041

Rozihana, S. Z. (1997). Kualiti kehidupan bekerja dan kepuasan kerja pensyarah-pensyarah [Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia].

Rukmi, H. S., Novirani, D., & Sahrul, A. (2014). Evaluasi training dengan menggunakan model Kirkpatrick (studi kasus training foreman development program) di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon. *Evaluasi Training Dengan Menggunakan Model Kirkpatrick.*

Rupčić, N. (2020). Learning organization – organization emerging from presence. *The Learning Organization, 7*(1).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Rusdiana. (2014). *Sistem informasi manajemen*. CV Pustaka Setia.

Rusilowati, U. (2022). *Organisasi pembelajaran*. Cipta Media Nusantara.

Tamkin, P., Yamall, J., & Kerrin, M. (2002). Kirkpatrick and Beyond: A review of models of training evaluation. Brighton: Institute of Employment Studies, Report 392.

Tampubolon, H. (2016). The Relationship Between Employee Engagement, Job Motivation, And Job Satisfaction Towards The Employee Performance. Corporate Ownership and Control, 13(2).

Tamuri, A. H. (2004). Keberkesanan pendidikan Islam dalam pendidikan kebangsaan. Projek Penyelidikan. [Universiti Kebangsaan Malaysia (Tidak Diterbitkan)].

Tan Sai Tian. (1998). The Effectiveness of Training Programmes as Perceived by Support Staff in University Utara Malaysia [Universiti Putera Malaysia. Projek Sarjana.].

Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2021). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. Vilakshan - XIMB Journal of Management, 19(2), 110–127. Emerald. https://doi.org/10.1108/xjm-09-2020-0122

Tan, J. A., Hall, R. J., & Boyce, C. (2003). The role of employee reactions in predicting training effectiveness. Human Resource Development Quarterly, 14(4), 397–411.

Tannenbaum, S. I., & Woods, S. B. (1992). Determining a Strategy for Evaluating Training: OperatingWithin Organizational Constraints. Human Resources Planning, 15(2), 63–81.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. Annual Review of Psychology, 43(1), 399–441

. Tannenbaum, S. I., Cannon-Bowers, J. A., & Mathieu, J. E. (1993). Factors That Influence Training Effectiveness: A Conceptual Model and Longitudinal Analysis. Technical Report 93-011, Naval Train. Syst. Cent.,

Orlando, FL. Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees‘ expectations: The influence of training fulfilment on

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

the development of commitment, self-efficacy, and motivation. Journal of Applied Psychology, 76(1), 759–769.

Tanski, J. W., & Cohen, D. J. (2001). “The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study”, . Human Resource Development Quarterly, 12(3), 28–300.

Tarsi, K., & Tuff, T. (2012). Introduction to Population Demograp. Nature Education Knwledge, 3(11), 3.

Taufik, M. H., Sjahruddin, H., & Razak, N. (2018). Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasional. Jurnal Organisasi Dan Manajemen, 1(Agustus, 2018).

Taylor, J. C. (1977). Job Satisfaction & Quality Of Working Life: A Reassessment. Journal of Occupational Psychology, 50(4), 243–252.

Teni Listiani, Gunawan, S., Tetty Kurniati, & Reka Sulistya Ningrum. (2022, January 1). Implementation Of Learning Organizations In Public And Private Sector Organizations In Several Local Governments In West Java Province. Proceedings of the Third International Conference Administration Science, ICAS 2021, September 15 2021, Bandung, Indonesia. https://doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315253

Thabane, L., Ma, J., Chu, R., Cheng, J., Ismaila, A., Rios, L. P., Robson, R., Thabane, M., Giangregorio, L., & Goldsmith, C. H. (2010). A tutorial on pilot studies: the what, why and how. BMC Medical Research Methodology, 10(1). https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-1

Thangaraj , N. M. (1998). An Evaluation of Training Delivery Effectiveness of a Programme Conducted by Private Training Company [Universiti Putera Malaysia, Projek Sarjana.].

Tingkas, E., & Ahmad, S. (2020). Kesan Amalan Gaya Komunikasi Mengawal oleh Pengetua Wanita: Satu Perspektif. . Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR), 3(8), 1–15.

Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models, IOSR. Journal of Business and Management, 5(2), 16–22.

Torrington, D., & Hall, L. (1991). Personnel Management,. London: Prentice- Hall.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Totten, S., Sills, T., Digby, A., & Russ, P. (1991). Co-operative Learning. A Guide to Research. New York.

Townes-Whitley, T. (2019, October 3). Enabling government to advance “tech intensity” with newest cloud product innovations. The Official Microsoft Blog.

Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. Human Resource Development Quarterly, 12(1), 5–23.

Tripathi, A. (2014). Workplace Environment: Consequences on Employees. Retrieved 05/08/2015 . http://www.linkedin.com/pulse

Trochim, W. M. K., & Donelly, J. P. (2008). The Research Methods Knowledge Base. 3rd Edition. Atomic Dog, Mason.

Tsagris, M., & Pandis, N. (2021). Multicollinearity. American Journal of Orthodontics and-Dentofacial-Orthopedics59(5),-695–696. https://doi.org/10.1016/j.ajodo.2021.02.005

Twontawi, H. M. (2016). Kajian pemikiran strategik terhadap kemahiran kepimpinan pensyarah Universiti Teknologi Mara. [Tesis sarjana. Universiti Utara Malaysia.].

Tziner, A., Haccoun, R., & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. Journal of Occupational Psychology, 64(2), 167–177.

Umaina. (2021). Kepentingan Pengurusan Pengetahuan dalam Organisasi. USIM | UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA.

USTICT. (2024). Sistem Latihan Kerajaan Negeri Johor. Elatihan.johor.gov.my. https://elatihan.johor.gov.my/?id=2&page=kur_awam

Van Den Hoof, V., & De Ridder, J. A. (2004). “Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing”, . Journal of Knowledge Management, 8(6), 117–130.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Van Tiem, D., Moseley, J. L., & Dessinger, J. C. (2012). Fundamentals of performance improvement: Optimizing results through people, processes, and organizations. .San Francisco, CA: Wiley/International Society for Performance Improvement

Vasuden, H. (2014). Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness. International Journal of Management and Business Research, 4(3), 185–202.

Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. International Journal of Training and Development, 11(4), 282–294. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x

Veloo, A., & Bin, K. H. (2012). Hubungan antara Kerja Berpasukan dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia Sekolah Menengah. International Journal of Management Studies, 19(1), 193–210.

Verma, E. (2017a, May 31). How To Measure The Effectiveness Of Corporate Training. Simplilearn.com; Simplilearn. https://www.simplilearn.com/how-to-measure-effectiveness-corporate-training-article

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. Stress and Health, 23(3), 175–184.

Vongchavalitkul, B., Singh, P., Neal, J. A., & Moris, M. (2005). An Exploratory Study on the Effects of Learning Organization Characteristics on Internet Usage. Group and Organization Management, 30(4), 398–420.

Vygotsky, L. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge: Harvard University Press,.

Wahid, A. (2015). Kesepaduan Pendidikan Modal Insan Dalam Organisasi Pendidikan . Jurnal Peradaban Melayu , 10(1), 33–41.

Wallang, M., & Abdul, A. H. (2010). Modul Kepimpinan dalam pengurusan awam. Pusat Pendidikan Lanjutan Profesioanl (PACE), Universiti Utara Malaysia.

Wallapha, A., & Wiraporn Deeboonme, D. (2014). Relationship between Strategic Leadership and Schools Effectiveness in Thailand. Procedia, Social and Behavioral Sciences.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Wan Hashim, W. A. A., Ismail, S. M. S., & Mohd Ali, N. (2023). Kajian Keberkesanan Program Latihan Kemahiran Dalam Kalangan Pelajar Tahfiz di Pasir Gudang. Technical and Vocational Education International Journal Februari 2023, 3(1), 2721–9798.

Wang, Y., & chen, Y. (2011). The effects of instructional design and multimedia on learner satisfaction. Journal of Educational Multimedia and Hypermedia, 20(2), 147–164.

Waqiudddin. (2011). Latihan dan Pembangunan. The Story Telling My World. http://thestorytellingmyworld.blogspot.com/2011/07/latihan-dan-pembangunan. html

War, P., Bird, M., & Rackman, N. (1970). Evaluation of Management Training. London: Gower Press.

Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(3), 351–375.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization Lessons in the art and science of systematic change. San Francisco, Jossey-Bass.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. Jossey-Bass.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). In action: Creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). The learning organization: Journal of Organizational Learning and Leadership, 4(1), 1–15.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). Dimensions of learning organization (DLOQ) [survey] Warwick,. RI: Partners for the Learning Organization

Watkins, K. E., & O'Neil, J. (2013). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ). Advances in Developing Human Resources, 15(2), 133–147. https://doi.org/10.1177/1523422313475854

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). Developing and training human resources in organizations (3rd ed.). Prentice Hall. Wickens, P. (1995). The Acsendant Organization . New York: NY McMillan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Wright, P. C., & Geroy, G. D. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance. The International Journal of Human Resource Management, 12(4), 586–600.

Xue, C. T. S. (2016). An Examination On Human Resource Management In Aligning To The Organizational Strategy. Inetrantional Journal of Mangement and Information Technology, 11(5), 2979–2985.

Yaacob, N. I., Basri, M., & Othman, H. (2019). Penggunaan Teknologi Pengurusan Maklumat Kepada Budaya & Prestasi Organisasi Dalam Kalangan Agensi Kerajaan Negeri Selangor. International Conference on Information Technology & Society (ICITS) 2019

. Yaacob, Y. (2008). The impact of quality management on the performance of public sector bodies in Malaysia. Journal of Public Administration, 43(2), 1–15.

Yaacob, Z. (2008). Kesan pengurusan kualiti terhadap prestasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan. Jurnal Kemanusiaan Bil, 12(12).

Yaacob, Z. (2017). Kesan pengurusan kualiti terhadap prestasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan. Jurnal Kemanusiaan, 6(2).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Yaakob, Ismail, M., & Brahim, M. (2023). Kesepaduan dalam Kepelbagaian: Integrasi dan Perpaduan antara Etnik Melayu dan Siam di Kelantan. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, 8(7), e002402–e002402. https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i7.2402

Yaakob, M. F. M., Ramle, M. R., & Yunus, J. (2016). Konsep kolaborasi dalam komuniti pembelajaran professional: Satu tinjauan dari perspektif Islam The concept of collaboration in Professional Learning Communities (PLC): An overview of Islamic perspective. GEOGRAFIA OnlineTM Malaysian Journal of Society-and-Space,-12(10),-1–9.

Yaghmale, F. (2009). Content validity and its estimation | Journal of Medical Education. Journal of Medical Education, 3(1).

Yahya, N., Sashidharan, R., Nair, S. K., & Piaralal. (2014). Sains Humanika Green Practices Adoption Framework for Small and Medium Sized Logistics Firms in Malaysia. Sains Humanika, 2(3), 79–84.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. Human Resources Development Quarterly, 15(1). https://assets.csom.umn.edu/assets/21929.pdf

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. Human Resource Development Quarterly, 15(1), 31–55.

Yaqoot, E., Noor, W., & Isa, M. (2017). Antecedents of Training Effectiveness in Bahrain. Expert J O Urna L O F Business a Nd Ma Na G E Men T, 5(1), 13–21.

Yasin, R., Ab Ghani, S., Saufe, N. A. S., & Yasin, R. (2023). Relevansi Pelaksanaan Wakaf Pendidikan dan Keberkesanan Pembelajaran di Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA). AZKA International Journal of Zakat & Social Finance, 4(1), 176–187. https://doi.org/10.51377/azjaf.vol4no1.151

Yazid, N. M. Z. A., & Muhamad, M. (1998). Keberkesanan Latihan: Pengalaman Sebuah Agensi Pengembangan di Malaysia. Pertanika J. Soc. Sci. & Hum, 6(2), 81–90.

Yorks, L., Marsick, V. J., Kasl, E., & decant, K. (2003). Contextualizing Team Learning: Implications for Research and Practice. Advances in Developing Human Resources, 5(1), 103–117.

Yugaprasetyo, A. (2015). Analisis Organisasi Pembelajaran Pada Hotel Whiz [Tesis]. etd.repository.ugm.ac.id.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives, 26(4), 66–85. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088

Yunizha, V. (2023, February 3). Mengenal Struktur Organisasi Perusahaan dan 9 Contohnya. Ruangkerja. https://www.ruangkerja.id/blog/struktur-organisasi-perusahaan

Yunizha, Y. (2023). Flexible organizational structures in the era of change. Journal of Management Studies, 15(4), 210–225.

Yusof Boon, & Fadzlon Hasan. (2011). Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor. Journal of Educational Management, 4, 18–33.

Yusof, N. (2018, December 13). Ahli Majlis PBT perlu dekati rakyat. Sinar Harian. https://www.sinarharian.com.my/article/2460/edisi/pahang/ahli-majlis-pbt-perlu-dekati-rakyat

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Yusof, N. I., & Rodzalan, S. A. (2017). Hubungan di antara latihan motivas

i dan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja di UAC Berhad. Inproceedings Papers.

Yusoff, A. A., & Osman, I. (2002). Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu Dan Pelaksanaan. Prentice Hall.

Yusoff, M. S. B. M. (2005). The public service as a learning organization: The Malaysian experience. International Review of Administrative Sciences , 71(3), 463–474.

Yusoff, S., Ngen, L. S., Alias, S., Karim, M., Ramasamy, K., Subandi, R. M., & Jusoh, R. (2021). Kajian Keberkesanan Kursus Pengurusan Pembelajaran Maya. Institut Aminudun Baki.

Zainal, A., & Hassan, N. (2014). Penyelidikan dalam pendidikan: Metode dan Paradigma baru. Kuala Lumpur: Synergy Media Sdn. Bhd.

Zainal, R. (2003). Kajian Keberkesanan Perlaksanaan Program Latihan Industri Diploma Pengurusan Pelancongan Politeknik Johor Bahru. http://eprints.utm.my/26816/1/NorAzlindaAbuMFM2010.pdf

Zaini Ujang. (2010). Berpaksi Inovasi Mengangkasa Universiti Menjana Nilai Tinggi. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia Press.

Zainuddin, K. (2001). Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran : Hubungan Antara Ciri-Ciri Pembelajaran Organisasi Sekolah dan Sikap Terhadap Pengurusan. Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan.

Zainudin, A. (2011). A handbook on SEM: Structural equation modelling. Kelantan: Universiti Teknologi MARA. Zainudin, A. (2012). Research methodology and data analysis. Penerbit Universiti Teknologi MARA Press.

Zainudin, A. (2014). A handbook on SEM for academicians and practitioners: the step by step practical guides for the beginners. Bandar Baru Bangi, MPWS Rich Resources.

Zainudin, A. (2015). SEM Made Simple: A Gentle Approach to Learning Structural Equation Modeling. Bangi: MPWS Rich Publication Sdn. Bhd.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Zainudin, A., Siew Hui, L., & Nur Fairuza, S. Z. (2018). Pendekatan Mudah SEM: Structural Equation Modelling. Rich Publication. Malaysia.

Zakaria, I., Yassim, J., Nor, M. Y., & Alias, B. S. (2021). Pengaruh Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Terhadap Kemenjadian Murid. Asean Comparative Education Research Journal On Islam And Civilization (Acer-J), 4(2).

Zakaria, N. S., & Azmi, N. A. N. (2022). Faktor Motivasi Pembelajaran Sepanjang Hayat Terhadap Peningkatan Kompetensi Pengajaran Bahasa Arab Era Endemik. Jurnal Pengajian Islam, 15(2), 49–62.

Zeitlow, G. L. (2011). High schools as learning organizations: A comparison of exemplar and underperforming high schools in Southern California using Senge's Five Key Disciplines of a learning organization. [PhD Dessertation].

Zellner, G. L., & Fomahl, D. (2002). Scientific knowledge and implications for its diffusion. . Journal of Knowledge Management, 6(2), 190–198.

Ziarnik, J. P., & Bernstein, J. S. (1984). Effecting change in community-based facilities: Putting staff training in perspective. The Behavior Therapist, 7(3), 39–41.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2009). Business Research Method, 8th ed,. Cincinnati, Ohio: Thomson/South-Western.

Zulkarnain, N., Alam, M. M., Nik Abdullah, N. H., & Said, J. (2016). Organizational Learning Orientation and Sustainable Competitive Advantage: Towards More Accountable Government-Linked Companies. Social Science Research Network, 11(1), 95–114.

Zumrah, A. R. (2015). How to enhance the impact of training on service quality? Journal of Workplace Learning, 27(7), 514–529. https://doi.org/10.1108/jwl-06-2014-00

Zuraidah, M. Z., et al. (2016). Learning organization practices in local government. Asian Journal of Public Administration, 38(2), 123–138

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Appendix A

INSTRUMEN KAJIAN

BAHAGIAN A: SOAL SELIDIK MAKLUMAT DEMOGRAFI PEKERJA PENGUATKUASA

Bahagian ini adalah merupakan soal selidik mengenai latar belakang responden. Dipohon kerjasama tuan/puan untuk menandakan (√) di tempat yang berkenaan

---

A1. JANTINA

1.	Lelaki	
2.	Perempuan	

A2. UMUR

1.	>30	
2.	31-40	
3.	41-50	
4.	51>	

05-45068 tbupsi

A3. PENDIDIKAN

1.	Sarjana Muda	
2.	Diploma	
3.	SPM	
4.	Lain-Lain	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

A4. PENARAFAN

1. Bandaraya	
2. Perbandaran	
3. Daerah	

A5. PENGALAMAN BEKERJA

1. <5 Tahun	
2. 5 hingga < 10 tahun	
3. 10 hingga < 15 tahun	
4. >15 tahun	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAHAGIAN B:
SOAL SELIDIK ORGANISASI PEMBELAJARAN

Sila bulatkan skala paling tepat dari perspektif tuan/puan tentang **Organisasi Pembelajaran** yang sedang diamalkan oleh tuan/puan dengan berpandukan skala seperti yang berikut:

1 = Tidak Pernah 2 = Jarang-Jarang 3 = Kadang-Kala 4 = Kerap 5 = Sangat Kerap

No.	Kenyataan	Tahap Persetujuan				
B1. Pembelajaran Berterusan Pekerja dalam PBT…						
1.	membincangkan kesalahan secara terbuka untuk belajar daripadanya.	1	2	3	4	5
2.	mengenal pasti kemahiran yang diperlukan untuk digunakan dalam tugas masa hadapan	1	2	3	4	5
3.	membantu satu sama lain belajar	1	2	3	4	5
4.	mampu mendapatkan sumber lain untuk menyokong pembelajaran.	1	2	3	4	5
5.	diberi masa untuk menyokong pembelajaran.	1	2	3	4	5
6.	melihat masalah ditempat kerja sebagai satu peluang untuk belajar	1	2	3	4	5
7.	diberi ganjaran untuk belajar.	1	2	3	4	5
B2. Dialog dan Inkuiri Pekerja dalam PBT…..						
8.	saling memberi tindak balas secara terbuka dan jujur antara satu sama lain.	1	2	3	4	5
9.	mendengar pandangan orang lain sebelum bercakap.	1	2	3	4	5
10.	digalakkan untuk bertanya tanpa mengira pangkat.	1	2	3	4	5
11.	menginginkan pendapat orang lain setiap kali mereka menyatakan pandangan mereka.	1	2	3	4	5
12.	melayan setiap orang dengan hormat.	1	2	3	4	5
13.	Meluangkan masa membina kepercayaan dengan setiap orang.	1	2	3	4	5
B3. Kolaborasi Pasukan pekerja dalam PBT…..						
14.	mempunyai kebebasan untuk menyesuaikan matlamat mereka mengikut keperluan.	1	2	3	4	5
15.	melayan rakan sekerja sama rata tanpa mengira pangkat,	1	2	3	4	5

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

	budaya, atau lain-lain perbezaan					
16.	memberi tumpuan mengenai tugas kumpulan untuk bekerja dengan baik.	1	2	3	4	5
17.	menyemak semula pemikiran mereka sebagai hasil perbincangan berkumpulan atau maklumat yang dikumpulkan.	1	2	3	4	5
18.	diberi ganjaran untuk pencapaian mereka sebagai satu pasukan / kumpulan	1	2	3	4	5
19.	yakin bahawa organisasi akan bertindak berdasarkan cadangan mereka	1	2	3	4	5
B4. Sistem Tertanam Pemimpin PBT…						
20.	menggunakan komunikasi dua hala sebagai rutin harian seperti sistem cadangan, papan buletin elektronik atau mesyuarat terbuka.	1	2	3	4	5
21.	membolehkan pekerja mendapatkan maklumat yang diperlukan pada bila-bila masa dengan efisien..	1	2	3	4	5
22.	sentiasa mengemas kini data yang berkaitan dengan kemahiran pekerja					
23.	mencipta sistem untuk mengukur jurang antara prestasi semasa dan jangkaan	1	2	3	4	5
24.	menjadikan pelajaran yang dipelajari tersedia untuk semua pekerja.	1	2	3	4	5
25.	Mengukur hasil terhadap peruntukan yang telah dilaburkan untuk latihan.	1	2	3	4	5
B5. Pemberdayaan Pemimpin PBT…						
26.	mengiktiraf pekerja kerana mengambil inisiatif	1	2	3	4	5
27.	memberi pilihan kepada pekerja dalam tugasan mereka.	1	2	3	4	5
28.	menggalakkan pekerja menyumbang kepada visi organisasi.	1	2	3	4	5
29.	membenarkan pekerja mengawal sumber yang mereka perlukan dalam menyelesaikan tugas.	1	2	3	4	5
30.	menyokong pekerja yang mengambil risiko dalam menyelesaikan tugasan.	1	2	3	4	5
31.	membina keselarasan visi di pelbagai peringkat dan kumpulan kerja.	1	2	3	4	5
B6. Sistem Perhubungan Pemimpin PBT…						
32.	membantu pekerja mengimbangi antara kerja dan kehidupan kekeluargaan dengan sewajarnya.	1	2	3	4	5
33.	menggalakkan para pekerja untuk berfikir dari perspektif	1	2	3	4	5

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

	global.					
34.	menggalakkan setiap pekerja untuk memberikan pandangan di dalam proses membuat keputusan.	1	2	3	4	5
35.	mempertimbangkan impak tehadap keputusan moral pekerja.					
36.	bekerjasama dengan komuniti luar untuk memenuhi keperluan bersama.	1	2	3	4	5
37.	menggalakkan pekerjanya untuk mendapatkan nasihat dari pelbagai bahagian dalam organisasi bagi menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
B7. Kepimpinan Strategik Pemimpin PBT...						
38.	menyokong permintaan untuk peluang pembelajaran dan latihan.	1	2	3	4	5
39.	berkongsi maklumat terkini dengan pekerja mengenai pesaing, corak industri dan hala tuju organisasi.	1	2	3	4	5
40.	mengupayakan pekerja dalam membantu melaksanakan visi organisasi.	1	2	3	4	5
41.	merupakan mentor kepada orang yang mereka pimpin.	1	2	3	4	5
42.	berterusan mencari peluang untuk belajar.	1	2	3	4	5
43.	memastikan bahawa tindakan organisasi selaras dengan nilai-nilainya.	1	2	3	4	5

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAHAGIAN B:
SOAL SELIDIK KEBERKESANAN LATIHAN

No.	Kenyataan	Tahap Persetujuan				
C1. Reaksi Pelatih merasakan latihan Asas Penguatkuasaan di i-KPKT ini…						
44.	mengandungi pengetahuan yang kami perlukan.	1	2	3	4	5
45.	menyediakan bahan-bahan latihan yang mudah difahami.	1	2	3	4	5
46.	menyediakan persekitaran latihan yang sangat selesa.	1	2	3	4	5
47.	menyediakan kemudahan yang lengkap dan sedia digunakan.	1	2	3	4	5
48.	jurulatih mempunyai pemahaman penuh tentang kandungan latihan	1	2	3	4	5
49.	jurulatih dapat menjelaskan pengetahuan, menggunakan kaedah yang komprehensif, memberi perhatian sepenuhnya dan mempraktikkan pengurusan masa.	1	2	3	4	5
50.	jurulatih mampu menggunakan kaedah bimbingan yang menarik dalam menyampaikan bahan program.	1	2	3	4	5
C2. Pembelajaran Pekerja merasakan latihan Asas Penguatkuasaan di i-KPKT ini…						
51.	membantu meningkatkan kompetensi kami	1	2	3	4	5
52.	membantu kami memahami SOP (standard procedure operation) penguatkuasaan semasa operasi unit.	1	2	3	4	5
53.	membantu kami memahami pengetahuan asas mengenai penguatkuasaan dengan betul dan berkesan.	1	2	3	4	5
54.	membina pemahaman kami dengan mendalam mengenai penguatkuasaan.	1	2	3	4	5
55.	kemahiran kami telah bertambah baik selepas latihan ini	1	2	3	4	5
C3. Tingkah Laku Pekerja merasakan latihan Asas Penguatkuasaan di i-KPKT ini…						
56.	dapat membantu meningkatkan mutu kerja kami	1	2	3	4	5
57.	dapat membantu menangani kadar kesilapan kami	1	2	3	4	5
58.	dapat meningkatkan kadar prestasi kami	1	2	3	4	5

05-45068

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

59.	Membantu kami dalam mengenal pasti dan bertindak dengan betul	1	2	3	4	5
C4. Hasil Pekerja merasakan latihan Asas Penguatkuasaan di i-KPKT ini…						
60.	penting dalam penambahbaikan tugas untuk diaplikasikan sebagai rutin tugas seharian	1	2	3	4	5
61.	berjaya mengubah pengetahuan kami mengenai penguatkuasaan dengan cara yang lebih baik	1	2	3	4	5
62.	sangat sesuai dengan perkembangan kerjaya kami Sangat sesuai dengan perkembangan kerjaya kami	1	2	3	4	5

TAMAT

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA YANG DIBERIKAN

05-45068

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Appendix B

SURAT KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN

SETIAUSAHA KERAJAAN NEGERI SELANGOR
TINGKAT 4
BANGUNAN SULTAN SALAHUDDIN ABDUL AZIZ SHAH
40503 SELANGOR
MALAYSIA

Tel: 03-55447100
Fax: 03-55101748
Portal Rasmi: www.selangor.gov.my

Rujukan Kami: SKT-100-1/3/1 (4)
Tarikh: 27 Ogos 2020

SITI NORZAIDAH BINTI MOKHTAR
NO. KP: 820105105620

NO. 2-2-48, TAMAN PINGGIRAN PUTRA
43300 SERI KEMBANGAN
SELANGOR DARUL EHSAN

TUAN,

KELULUSAN BERSYARAT UNTUK MENJALANKAN KAJIAN:
HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA PIHAK BERKUASA TEMPATAN (PBT) DI NEGERI SELANGOR.

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan dengan syarat:

"KELULUSAN INI BERGANTUNG KEPADA PERTIMBANGAN PENTADBIR PBT."

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini, Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Pihak Berkuasa Tempatan dan pentadbir yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari 30 Ogos 2020 hingga 30 Disember 2020.

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD pada Bahagian ini. Tuan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak diterbitkan dimana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk maklumandan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"**SELANGOR MAJU BERSAMA**"
"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

Timbalan Pengarah
Seksyen Pihak Berkuasa Tempatan
b.p Pengarah
Unit Perancang Ekonomi Negeri Selangor (UPEN)
Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor

Salinan kepada:-
Pihak Berkuasa Tempatan Selangor.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

SENARAI EDARAN PIHAK BERKUASA TEMPATAN

1. **Datuk Bandar**
   Majlis Bandaraya Shah Alam,
   Pejabat Datuk Bandar Shah Alam,
   Tingkat 1, Wisma BBSA,
   Peti Surat 7200, Persiaran Perbandaran.
   40675 Shah Alam, Selangor.

2. **Datuk Bandar**
   Majlis Bandaraya Petaling Jaya,
   Jalan Yoong Shook Lin,
   40675 Petaling Jaya, Selangor.

3. **Yang Dipertua**
   Majlis Perbandaran Klang
   Bangunan Sultan Alam Shah,
   Jalan Perbandaran,
   41675 Klang, Selangor.

4. **Yang Dipertua**
   Majis Perbandaran Ampang Jaya,
   Menara Majlis Perbandaran Ampang Jaya,
   Jalan Pandan Utama, Pandan Indah,
   55100 Kuala Lumpur.

5. **Datuk Bandar**
   Majlis Bandaraya Subang Jaya
   Persiaran Perpaduan, Jalan USJ 5,
   47610 Subang Jaya, Selangor

05-45068 ptbupsi

6. **Yang Dipertua**
   Majlis Perbandaran Selayang
   Persiaran 3, Bandar Baru Selayang
   68100 Batu Caves

7. **Yang Dipertua**
   Majlis Perbadaran Kajang, Menara MPKJ
   Jalan Cempaka Putih, Off Jalan Semenyih
   43000 kajang, Selangor

8. **Yang Dipertua**
   Majlis Perbandaran Sepang.
   Persiaran Semarak Api,
   63100 Cyberjaya, Selangor.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Appendix C

KEBOLEHPERCAYAAN INSTRUMEN
Reliability - Organisasi Pembelajaran
Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	344	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	344	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	43

Reliability – Keberkesanan Latihan
Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	344	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	344	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	19

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Appendix D

SENARAI PAKAR PENILAI

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
35900 TANJONG MALIM, PERAK

TAJUK:
HUBUNGAN ANTARA AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KEBERKESANAN LATIHAN DALAM KONTEKS PIHAK BERKUASA TEMPATAN (PBT) DI SELANGOR.

Senarai Pakar Penilai Instrumen dan
Penyemak Kesahan Soal Selidik Kajian.

Senarai Pakar Penilai Instrumen

Bil	Nama	Jawatan	Bidang	No. telefon
1.	Profesor Madya Dr. Jamal @ Nordin bin Yunus	Pensyarah Jabatan Pengurusan Peandidikan Fakulti Pengurusan dan Ekonomi	Kepimpinan Pendidikan	+605450 7537
2.	Associate Professor Dr. Mahaliza Mansor	Ketua Jabatan Pengurusan Pendidikan	Pengurusan Pendidikan Pembangunan Sumebr Manusia	+605450 7658
		Pensyarah Jabatan		

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.	Profesor Madya Dr. Khalip bin Musa	Pengurusan Peandidikan Fakulti Pengurusan dan Ekonomi	Kepimpinan pendidikan	+605450 7579
4.	Dr. Dayang Rafidah Binti Syariff M. Fuad	Pensyarah dan Kanan Jabatan Pengurusan Pendidikan Fakulti Pengurusan dan Ekonimi	Kepimpinan Pendidikan	+605450 6000
5.	Dr. Azmizam Bin Abdul Rashid	Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO)	(URBANICE MALAYSIA) Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan	+603-7955 1773
6.	Anisah Binti Zabidi	Guru Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP)	Bahasa	+6017-518 7463

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Appendix E

ANALISIS DESKRIPTIF DATA SPSS

S1. ANGKUBAH DEMOGRAFIK

Frequency

Statistics

		Jantina	Umur	Pendidikan	Taraf_PBT	Pengalaman
N	Valid	344	344	344	344	344
	Missing	0	0	0	0	0

Jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lelaki	224	65.1	65.1	65.1
	perempuan	120	34.9	34.9	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 tahun	70	20.3	20.3	20.3
	31-40 tahun	150	43.6	43.6	64.0
	41-50 tahun	114	33.1	33.1	97.1
	>51	10	2.9	2.9	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana Muda	79	23.0	23.0	23.0
	Diploma	83	24.1	24.1	47.1
	STPM/SPM/Kemahiran	175	50.9	50.9	98.0
	Lain-Lain	7	2.0	2.0	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

Penarafan_PBT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bandaraya	122	35.5	35.5	35.5
	Perbandaran	216	62.8	62.8	98.3
	Daerah	6	1.7	1.7	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pengalaman					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	56	16.3	16.3	16.3
	6 - 9 tahun	106	30.8	30.8	47.1
	10 - 14 tahun	130	37.8	37.8	84.9
	>15 tahun	52	15.1	15.1	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

A. TAHAP ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN DIMENSI-DIMENSINYA DI PBT NEGERI SELANGOR

Min dan Sisihan Piawai

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Pembelajaran_Berterusan	344	4.2882	.01690	.31351
Dialog & Inkuiri	344	4.1807	.02184	.40512
Kolaborasi	344	3.9976	.02517	.46682
Siatem Tertanam	344	4.3096	.01789	.33187
Pemberdayaan	344	4.3391	.01689	.31324
Hubungan Persekitaran	344	4.2112	.01687	.31296
Kepimpinan Strategik	344	4.3687	.01473	.27318
OP	344	4.2369	0.01198	0.2222
Valid N (listwise)	344			

Dialog dan Inkuiri				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Dialog_1	344	4.01	.047	.865
Dialog_2	344	4.00	.044	.808
Dialog_3	344	4.55	.035	.655
Dialog_4	344	4.67	.034	.635
Dialog_5	344	3.85	.046	.858
Dialog_6	344	3.99	.042	.779
Valid N (listwise)	344			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kolaborasi				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Kolaborasi_1	344	4.01	.044	.812
Kolaborasi_2	344	4.03	.039	.724
Kolaborasi_3	344	4.06	.047	.867
Kolaborasi_4	344	3.87	.045	.838
Kolaborasi_5	344	3.86	.046	.844
Kolaborasi_6	344	4.16	.038	.710
Valid N (Listwise)	344			

Sistem Tertanam				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Sistem_Tertanam_1	344	4.01	.038	.704
Sistem_Tertanam_2	344	3.92	.043	.794
Sistem_Tertanam_3	344	4.70	.026	.485
Sistem_Tertanam_4	344	4.69	.026	.488
Sistem_Tertanam_5	344	4.69	.026	.489
Sistem_Tertanam_6	344	3.85	.045	.841
Valid N (Listwise)	344			

Pemberdayaan				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Pemberdayaan_1	344	4.09	.038	.713
Pemberdayaan_2	344	4.15	.039	.730
Pemberdayaan_3	344	4.54	.029	.544
Pemberdayaan_4	344	4.65	.029	.546
Pemberdayaan_5	344	4.58	.030	.549
Pemberdayaan_6	344	4.03	.046	.857
Valid N (listwise)	344			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hubungan Persekitaran				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Hubungan_1	344	3.99	.043	.803
Hubungan_2	344	4.10	.039	.718
Hubungan_3	344	4.62	.027	.493
Hubungan_4	344	4.69	.026	.474
Hubungan_5	344	3.85	.046	.858
Hubungan_6	344	4.01	.042	.779
Valid N (Listwise)	344			

Kepimpinan Strategik				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Kepimpinan_1	344	4.02	.041	.760
Kepimpinan_2	344	4.19	.039	.718
Kepimpinan_3	344	4.63	.027	.496
Kepimpinan_4	344	4.74	.025	.455
Kepimpinan_5	344	4.56	.032	.598
Kepimpinan_6	344	4.08	.046	.860
Valid N (listwise)	344			

B. TAHAP KEBERKESANAN LATIHAN DAN DIMENSI-DIMENSINYA DI PBT NEGERI SELANGOR

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Reaksi	344	3.9830	.02742	.50863
Pembelajaran	344	4.4308	.01585	.29393
Tingkah	344	4.3387	.01757	.32586
Hasil	344	4.2258	.02093	.38819
KL	344	4.2456	0.1676	.31088
Valid N (listwise)	344			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Reaksi				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Reaksi_1	344	4.00	.044	.810
Reaksi_2	344	4.17	.037	.693
Reaksi_3	344	3.93	.046	.854
Reaksi_4	344	3.58	.060	1.117
Reaksi_5	344	4.15	.038	.697
Reaksi_6	344	4.24	.035	.646
Reaksi_7	344	3.82	.030	.565
Valid N (Listwise)	344			

Pembelajaran				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Pembelajaran_1	344	4.07	.038	.707
Pembelajaran-2	344	4.15	.038	.706
Pembelajaran_3	344	4.61	.027	.495
Pembelajaran_4	344	4.71	.025	.462
Pembelajaran_5	344	4.62	.027	.498
Valid N (Listwise)	344			

Tingkah Laku				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Tingkah_1	344	4.03	.042	.772
Tingkah_2	344	4.02	.038	.706
Tingkah_3	344	4.61	.027	.495
Tingkah-4	344	4.69	.026	.474
Valid N (Listwise)	344			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hasil				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Hasil_1	344	4.02	.042	.786
Hasil_2	344	4.06	.038	.714
Hasil_3	344	4.60	.027	.496
Valid N (Listwise)	344			

S2. PERBANDINGAN TAHAP KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA BERDASARKAN FAKTOR JANTINA

T-Test

Group Statistics					
	JANTINA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KL	lelaki	224	4.2541	.31483	.02104
	perempuan	120	4.2299	.30406	.02776

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
KL	Equal variances assumed	.193	.661	.687	342	.492	.02420	.03520	-.04503	.09343
	Equal variances not assumed			.695	250.798	.488	.02420	.03483	-.04439	.09279

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

II. PERBANDINGAN TAHAP KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA BERDASARKAN FAKTOR UMUR

Descriptives

KL

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
<30 tahun	70	4.3399	.24536	.02933	4.2814	4.3984	3.66	4.86
31-40 tahun	150	4.3066	.30623	.02500	4.2572	4.3560	3.41	4.96
41-50 tahun	114	4.1230	.31424	.02943	4.0647	4.1813	3.41	4.76
>51	10	4.0688	.27072	.08561	3.8752	4.2625	3.71	4.44
Total	344	4.2456	.31088	.01676	4.2127	4.2786	3.41	4.96

Test of Homogeneity of Variances

KL

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.686	3	340	.057

ANOVA

KL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.206	3	1.069	12.133	.000
Within Groups	29.945	340	.088		
Total	33.150	343			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KL

Tukey HSD

(I) UMUR	(J) UMUR	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<30 tahun	31-40 tahun	.03328	.04296	.866	-.0776	.1442
	41-50 tahun	.21686*	.04506	.000	.1005	.3332
	>51	.27107*	.10033	.036	.0121	.5301
31-40 tahun	<30 tahun	-.03328	.04296	.866	-.1442	.0776
	41-50 tahun	.18358*	.03687	.000	.0884	.2788
	>51	.23779	.09692	.069	-.0124	.4880
41-50 tahun	<30 tahun	-.21686*	.04506	.000	-.3332	-.1005
	31-40 tahun	-.18358*	.03687	.000	-.2788	-.0884
	>51	.05421	.09788	.945	-.1985	.3069

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

>51	<30 tahun	-.27107*	.10033	.036	-.5301	-.0121
	31-40 tahun	-.23779	.09692	.069	-.4880	.0124
	41-50 tahun	-.05421	.09788	.945	-.3069	.1985

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

III. PERBANDINGAN TAHAP KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA BERDASARKAN FAKTOR PENARAFAN

Descriptives

KEBERKESANAN LATIHAN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Bandaraya	122	4.3171	.28380	.02569	4.2662	4.3679	3.65	4.86
Perbandaran	216	4.2037	.31924	.02172	4.1608	4.2465	3.41	4.96
Daerah	6	4.3036	.30661	.12517	3.9818	4.6253	3.71	4.55
Total	344	4.2456	.31088	.01676	4.2127	4.2786	3.41	4.96

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Test of Homogeneity of Variances

Keberkesanan Latihan

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.108	2	341	.331

ANOVA

Keberkesanan Latihan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.024	2	.512	5.661	.005
Within Groups	32.127	341	.094		
Total	33.150	343			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Keberkesanan Latihan

Tukey HSD

(I) TARAF_PBT	(J) TARAF_PBT	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

		Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Bandaraya	Perbandaran	.11343*	.03476	.003	.0316	.1953
	Daerah	.01351	.12835	.994	-.2886	.3157
Perbandaran	Bandaraya	-.11343*	.03476	.003	-.1953	-.0316
	Daerah	-.09992	.12704	.712	-.3990	.1991
Daerah	Bandaraya	-.01351	.12835	.994	-.3157	.2886
	Perbandaran	.09992	.12704	.712	-.1991	.3990

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

IV. PERBANDINGAN TAHAP KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA BERDASARKAN FAKTOR PENDIDIKAN

Descriptives

KL

N	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
sarjana muda	75	4.3521	.28918	.03339	4.2856	4.4186	3.65	4.96
diploma	83	4.3421	.23320	.02560	4.2912	4.3930	3.82	4.82
STPM/SPM/Kemahiran	179	4.1558	.32799	.02451	4.1074	4.2041	3.41	4.91
Lain-Lain	7	4.2585	.21801	.08240	4.0569	4.4601	3.95	4.61
Total	344	4.2456	.31088	.01676	4.2127	4.2786	3.41	4.96

ANOVA

KL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.069	3	1.023	11.563	.000
Within Groups	30.081	340	.088		
Total	33.150	343			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KL

Tukey HSD

(I) PENDIDIKAN	(J) PENDIDIKAN	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

		(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
sarjana muda	diploma	.01001	.04739	.997	-.1123	.1324
	STPM/SPM/Kemahiran	.19633*	.04091	.000	.0907	.3020
	Lain-Lain	.09360	.11755	.856	-.2099	.3971
diploma	sarjana muda	-.01001	.04739	.997	-.1324	.1123
	STPM/SPM/Kemahiran	.18633*	.03950	.000	.0843	.2883
	Lain-Lain	.08359	.11707	.891	-.2187	.3858
STPM/SPM/Kemahiran	sarjana muda	-.19633*	.04091	.000	-.3020	-.0907
	diploma	-.18633*	.03950	.000	-.2883	-.0843
	Lain-Lain	-.10273	.11460	.807	-.3986	.1931
Lain-Lain	sarjana muda	-.09360	.11755	.856	-.3971	.2099
	diploma	-.08359	.11707	.891	-.3858	.2187
	STPM/SPM/Kemahiran	.10273	.11460	.807	-.1931	.3986

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

V. PERBANDINGAN TAHAP KEBERKESANAN LATIHAN PENGUATKUASA BERDASARKAN FAKTOR PENGALAMAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun PustakaTBainun ptbupsi

Descriptives

KL

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
< 5 tahun	56	4.3183	.25956	.03469	4.2488	4.3878	3.71	4.77
6 - 9 tahun	106	4.2656	.30163	.02930	4.2075	4.3237	3.41	4.96
10 - 14 tahun	130	4.2058	.33251	.02916	4.1481	4.2635	3.41	4.91
>15 tahun	52	4.2263	.31514	.04370	4.1385	4.3140	3.47	4.70
Total	344	4.2456	.31088	.01676	4.2127	4.2786	3.41	4.96

ANOVA

KL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.564	3	.188	1.962	.119
Within Groups	32.586	340	.096		
Total	33.150	343			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

S3. ANALISIS KOLERASI ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KEBERKESANAN LATIHAN

Correlations

		KL	OP
KL	Pearson Correlation	1	.798**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	344	344
OP	Pearson Correlation	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	344	344

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		KL	P_Berterusan	Dialog	Kolaborasi	S_Tertanam	Pemberdayaan	H_Persekitaran	K_Strategik
KL	Pearson Correlation	1	.513**	.519**	.375**	.457**	.575**	.660**	.606**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	344	344	344	344	344	344	344	344
P_Berterusan	Pearson Correlation	.513**	1	.238**	.245**	.169**	.478**	.295**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	344	344	344	344	344	344	344	344
Dialog	Pearson Correlation	.519**	.238**	1	.287**	.419**	.283**	.694**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	344	344	344	344	344	344	344	344
Kolaborasi	Pearson Correlation	.375**	.245**	.287**	1	.326**	.182**	.418**	.250**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.000
	N	344	344	344	344	344	344	344	344
S_Tertanam	Pearson Correlation	.457**	.169**	.419**	.326**	1	.189**	.531**	.166**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.002
	N	344	344	344	344	344	344	344	344
Pemberdayaan	Pearson Correlation	.575**	.478**	.283**	.182**	.189**	1	.328**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000
	N	344	344	344	344	344	344	344	344
H_Persekitaran	Pearson Correlation	.660**	.295**	.694**	.418**	.531**	.328**	1	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

	N	344	344	344	344	344	344	344	344
K_Strategik	Pearson Correlation	.606**	.569**	.386**	.250**	.166**	.744**	.394**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	
	N	344	344	344	344	344	344	344	344

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

S4. ANALISIS KOLERASI ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP SETIAP PERINGKAT KEBERKESANAN LATIHAN

Correlations

		OP	REAKSI	PEMBELAJARAN	TINGKAH	HASIL
OP	Pearson Correlation	1	.538**	.683**	.759**	.642**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	344	344	344	344	344
REAKSI	Pearson Correlation	.538**	1	.514**	.402**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	344	344	344	344	344
PEMBELAJARAN	Pearson Correlation	.683**	.514**	1	.658**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	344	344	344	344	344
TINGKAH	Pearson Correlation	.759**	.402**	.658**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	344	344	344	344	344
HASIL	Pearson Correlation	.642**	.380**	.540**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	344	344	344	344	344

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		KL	OP
KL	Pearson Correlation	1	.798**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	344	344
OP	Pearson Correlation	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	344	344

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

S5. ANALISIS REGRESI LINEAR SEDERHANA (ENTER) ORGANISASI PEMBELAJARAN (OP) TERHADAP KEBERKESANAN LATIHAN (KL)

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OP[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: KL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.797[a]	.634	.633	.01377

a. Predictors: (Constant), OP

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.113	1	.113	593.601	.000[b]
	Residual	.065	342	.000		
	Total	.177	343			

a. Dependent Variable: KL

b. Predictors: (Constant), OP

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.027	.009		2.862	.004
	TT_OP	1.134	.047	.797	24.364	.000

a. Dependent Variable: KL

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

S6. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGAMDA (ENTER) DIMENSI ORGANISASI PEMBELAJARAN (OP) TDOMINAN

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	K_Strategik, S_Tertanam, Dialog, Kolaborasi, P_Berterusan, H_Persekitaran, Pemberdayaan	.	Enter

a. Dependent Variable: KL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.793[a]	.629	.622	.01399

a. Predictors: (Constant), K_Strategik, S_Tertanam, Dialog, Kolaborasi, P_Berterusan, H_Persekitaran, Pemberdayaan

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.112	7	.016	81.520	.000[b]
	Residual	.066	336	.000		
	Total	.177	343			

a. Dependent Variable: TT_KL

b. Predictors: (Constant), K_Strategik, S_Tertanam, Dialog, Kolaborasi, P_Berterusan, H_Persekitaran, Pemberdayaan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.023	.010		2.323	.021

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

	Berterusan	.164	.040	.164	4.121	.000
	Dialog	-.010	.012	-.030	-.842	.400
	Kolaborasi	.037	.022	.064	1.713	.088
	S_Tertanam	.131	.038	.137	3.481	.001
	Pemberdayaan	.183	.047	.183	3.877	.000
	H_Persekitaran	.376	.043	.385	8.839	.000
	K_Strategik	.246	.064	.202	3.862	.000
a. Dependent Variable: KL						

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi