

Organisasi Pembelajaran dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja

SABARIAH SHARIF¹
AISHAH TAMBY OMAR²
SUHAIMAN BIN MONDUS³

¹Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah, ²Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa, Universiti Malaysia Sabah, Jln. UMS, 88400 Kota Kinabalu

³Jabatan Pelajaran Negeri Sabah, Tingkat 4, 5 dan 7, Rumah Persekutuan,
Jalan Mat Salleh, 88604 Kota Kinabalu Sabah

¹aisyah@ums.edu.my, ²sabariahsharif@ums.edu.my

Abstrak Kajian ini ingin melihat sama ada terdapat perbezaan tahap amalan organisasi pembelajaran dan juga kepuasan kerja di antara guru-guru bandar dan luar bandar di Sandakan. Kajian ini turut mengenal pasti jika terdapat hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Sampel kajian adalah seramai 352 orang yang dipilih secara rawak daripada populasi guru berjumlah 3,443 orang di daerah Sandakan. Instrumen kajian tentang amalan organisasi pembelajaran diubah suai daripada *Learning Organization Practice Profile* (LOPP) yang direka oleh O'Brien (1994). Sementara itu, instrumen bagi kepuasan kerja guru diubah suai daripada *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* (MJSQ) yang telah direka oleh Weiss *et al.* (1967). Hasil keputusan ujian rintis menunjukkan indeks nilai kebolehppercayaan berada di antara Alpha Cronbach = .86 hingga .98. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di kawasan luar bandar lebih tinggi berbanding tahap kepuasan kerja guru di kawasan bandar. Selain itu, tahap amalan organisasi pembelajaran di antara sekolah-sekolah bandar dan luar bandar di daerah Sandakan adalah sama, iaitu telah berkembang dengan baik dalam persekitaran yang sesuai. Akhir sekali, terdapat hubungan antara organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah-sekolah kategori bandar dan luar bandar di Sandakan.

Kata Kunci: Organisasi pembelajaran, kepuasan kerja, guru-guru, sekolah, luar bandar, bandar

Abstract This study was carried out to identify whether there are differences in a practice of organizational learning and job satisfaction among teachers in urban and rural schools in Sandakan. The relationship between organization learning practice and job satisfaction among the teachers

were also determined. The sample consisted 352 people randomly selected from the population of 3,443 teachers in the district of Sandakan. The research instrument of Learning Organization practices are modified from the Learning Organization Practice Profile (LOPP) designed by O'Brien (1994). Whilst, the instrument for teacher's job satisfaction was adapted from Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MJSQ) developed by Weiss et al. (1967). The results of pilot test showed the reliability index is between the Cronbach's Alpha = .86 to .98. The study revealed that there was no significant difference regarding the practice of organizational learning among school teachers in urban and rural schools in Sandakan. The study also found a significant difference on job satisfaction among school teachers in urban and rural schools in Sandakan. Lastly, there was a significant relationship between organizational learning and job satisfaction among teachers in rural and urban schools in Sandakan.

Keywords: Organizational learning, job satisfaction, teachers, schools, rural, urban

PENGENALAN

Sesebuah organisasi yang ditubuhkan harus melaksanakan visi dan misi yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, organisasi perlu menyediakan pelbagai kemudahan dan kelengkapan seperti sumber, infrastruktur dan latihan sebagai usaha merealisasikan visi dan misi mereka. Sekolah juga merupakan sebuah organisasi. Ia adalah suatu tempat di mana ahli organisasi mengembangkan keupayaan mereka secara berterusan, menggalakkan pemikiran-pemikiran baharu, memelihara aspirasi setiap ahli kumpulannya, memiliki suasana pembelajaran dalam kalangan setiap ahlinya dan sebuah organisasi yang turut mengembangkan kemampuan untuk menghasilkan inovasi dan berusaha menyelesaikan setiap masalah yang timbul (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993). Satu pelan strategik yang berkesan perlu dirangka bagi membantu perkembangan dan pembangunan ahli-ahli dalam organisasi. Salah satu pelan strategik yang boleh dilaksanakan ialah penerapan amalan organisasi pembelajaran. Leithwood dan Louis (1998) telah mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai satu tempat, iaitu ahli organisasi mempunyai tujuan yang sama, berusaha bersama-sama untuk mentaksir nilai tujuan tersebut, menyesuaikan apabila perlu, dan mengembangkannya secara berterusan ke arah yang lebih efektif

dan efisien untuk mencapai matlamat tersebut. Apabila sekolah menjadi organisasi yang efektif, sekolah pasti dapat membentuk struktur yang dapat menyokong aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Seterusnya, sekolah akan berupaya mempertingkatkan adaptasi organisasi, membina budaya dan iklim organisasi yang terbuka dan kolaboratif supaya dapat menarik minat individu yang sanggup mengalami perubahan dan mengelak daripada pengaruh politik ke atas aktiviti pengajaran dan pembelajaran.

PERNYATAAN MASALAH

Sekolah merupakan sebuah institusi yang penting untuk membantu pembangunan negara serta tempat bagi melahirkan modal insan yang terbaik dan cemerlang daripada segi jasmani, emosi, rohani dan intelek. Oleh sebab itu, kegagalan sekolah memenuhi hasrat tersebut dilihat sebagai suatu perkara yang amat membimbangkan kerana sekolah merupakan sebuah organisasi pembelajaran serta mengamalkan budaya pembelajaran sepanjang masa. Terdapat beberapa faktor yang dikenal pasti menjadi punca mengapa masih terdapat sekolah-sekolah yang berada pada tahap sederhana untuk memenuhi objektif pendidikan negara. Salah satu daripada puncanya ialah kegagalan menghadapi perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan. Perubahan pendidikan yang berlaku telah menimbulkan pelbagai persoalan yang berkait dengan budaya pengurusan dan kepimpinan sekolah serta tujuan ataupun matlamat pendidikan. Kebanyakan pengkaji memfokuskan kepada perluasan kuasa dan keberkesanan sekolah sebagai suatu entiti yang utama dalam pendidikan. Malah, penekanan terhadap amalan pembelajaran tidak dipandang secara menyeluruh.

Kesan daripada pelbagai perubahan, beban kerja guru semakin meningkat. Dinham dan Scott (2000) mendapati punca ketidakpuasan dan tekanan guru adalah disebabkan oleh perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan. Oleh sebab itu, perubahan yang berlaku merupakan suatu perkara yang berhubung dengan fungsi sekolah sebagai organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan kepuasan kerja para guru di sekolah. Organisasi pembelajaran merupakan langkah awal dalam melaksanakan sesuatu perubahan (Argyris & Schon, 1978; Senge, 1990; Pedler *et al.* 1991; Garvin, 1993; Guns *et al.* 1996; Marquardt, 1996; Easterby-Smith, 1990). Namun, amalan organisasi pembelajaran kurang diberi penekanan

semasa proses perubahan berlaku. Amalan-amalan organisasi pembelajaran khususnya di sekolah juga perlu dilihat dari sudut hubungannya dengan kepuasan kerja warga sekolah. Masih terdapat kekurangan penekanan terhadap amalan organisasi pembelajaran daripada dimensi kepimpinan, sistem dan struktur kerja dan prestasi serta pembangunan. Kekurangan penekanan terhadap dimensi tersebut akhirnya menghasilkan ketidakpuasan bekerja dalam kalangan pekerja itu sendiri.

KEPENTINGAN KAJIAN

Dapatan kajian ini diharap dapat memberi gambaran berhubung amalan organisasi pembelajaran serta hubungannya dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini juga dapat dijadikan input untuk melaksanakan budaya pembelajaran di sekolah. Penemuan kajian juga diharap dapat membantu pihak pentadbir sekolah dan staf untuk memperbaiki dan mempertingkatkan tahap kesedaran sedia ada tentang organisasi pembelajaran serta memainkan peranan masing-masing secara bijak dalam meningkatkan kualiti pengajaran.

Dapatan kajian juga boleh digunakan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meninjau pencapaian kualiti pengurusan sekolah dengan memberi perhatian khusus kepada aspek pelaksanaan pembudayaan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini juga boleh digunakan untuk merancang kursus dalam perkhidmatan yang diperlukan oleh guru di samping memberi peluang kepada warga guru untuk memberikan pandangan positif khususnya ke arah menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran di samping memberi perhatian terhadap kepuasan kerja guru.

Budaya organisasi pembelajaran yang berkesan dan perasaan seronok bekerja dalam kalangan para pendidik akan menjurus ke arah pencapaian matlamat organisasi yang diharapkan, dinamik serta dapat memberi kepuasan dan motivasi kepada guru dan seluruh warga sekolah. Dengan kefahaman dan kesedaran yang tinggi berkenaan hal tersebut akan menghasilkan suasana budaya kerja cemerlang akan terhasil dan seterusnya berjaya mencapai visi dan misi sekolah serta membangunkan sistem pendidikan berkualiti yang bertaraf dunia.

SOALAN KAJIAN

Soalan kajian ini ingin menjawab;

- a) Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah daerah Sandakan?
- b) Apakah tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di daerah Sandakan?
- c) Adakah terdapat perbezaan amalan organisasi pembelajaran di antara guru sekolah kategori bandar dan guru sekolah kategori luar bandar daerah Sandakan?
- d) Adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja di antara guru sekolah kategori bandar dan guru sekolah kategori luar bandar daerah Sandakan?
- e) Adakah terdapat hubungan di antara organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja?

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk;

- a) Mengenal pasti tahap organisasi pembelajaran sekolah-sekolah di daerah Sandakan.
- b) Mengenal pasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di daerah Sandakan.
- c) Melihat perbezaan amalan organisasi pembelajaran di antara guru sekolah kategori bandar dengan guru sekolah kategori luar bandar daerah Sandakan.
- d) Melihat perbezaan kepuasan kerja di antara guru sekolah kategori bandar dengan guru sekolah kategori luar bandar daerah Sandakan.
- e) Mengenal pasti hubungan di antara organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja.

KAJIAN LITERATUR

Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran boleh dikenali sebagai organisasi yang belajar dan belajar tentang organisasi (Azman, 2000). Semasa proses pembelajaran berlaku, aspek yang ditekankan oleh Senge (1990) ialah matlamat dan

prosedur. Matlamat atau fokus merujuk kepada pencapaian hasil yang diinginkan, manakala prosedur melibatkan pelbagai alternatif seperti membentuk cara berfikir baharu dan mampu berkembang, mengembangkan aspirasi serta memberi peluang kepada ahli untuk belajar secara berterusan dan kolektif. Dalam erti kata lain, organisasi pembelajaran ini disifatkan sebagai sebuah organisasi di mana pekerja meningkatkan kapasiti mereka secara berterusan untuk menghasilkan keputusan yang diinginkan, cara pemikiran baharu yang disemai dan pekerjaanya belajar bagaimana untuk belajar bersama-sama secara berterusan. Selain itu, Senge (1994) menjelaskan bahawa organisasi pembelajaran juga menekankan unsur kolektif atau kebersamaan. Bermakna, daripada definisi tersebut kita dapat memahami unsur kebersamaan sama ada dalam beraspirasi atau dalam mempelajari sesuatu adalah perkara penting untuk mencapai matlamat organisasi dalam membentuk sebuah organisasi pembelajaran.

Mumford (1993) pula menyatakan organisasi pembelajaran memiliki individu yang berupaya belajar dengan menerima sedikit atau tanpa bimbingan daripada organisasi. Ia bergantung kepada kemahiran, pendekatan dan komitmen individu terhadap pembelajaran mereka sendiri. Maira dan Scott-Morgan (1997) pula menyatakan organisasi pembelajaran adalah penciptaan, adaptasi atau replikasi ilmu pengetahuan oleh sesebuah organisasi untuk penambahbaikan dalam mencapai sesuatu matlamat. Hasil daripada beberapa pandangan sarjana tersebut, disimpulkan bahawa organisasi pembelajaran merupakan suatu amalan pembelajaran yang berlaku pada setiap peringkat ahli dalam organisasi melalui proses-proses tertentu berdasarkan kepada dimensi-dimensi pembelajaran yang berkaitan dengan peningkatan organisasi secara berterusan. Lantaran itu, organisasi yang mengamalkan organisasi pembelajaran dapat memberikan kesan yang positif terhadap perkembangan inovasi serta daya saing. Oleh yang demikian, Mills D.Q. dan Friesen B. (1998) menyatakan bahawa amalan organisasi pembelajaran sangat penting bagi sesebuah organisasi.

Ciri-ciri yang terkandung dalam organisasi pembelajaran dapat memberikan kebaikan kepada individu, kumpulan dan organisasi sekiranya dilaksanakan dengan berkesan. Keberkesanan dalam mengamalkan amalan organisasi pembelajaran pula akan menghasilkan kepuasan kerja dalam kalangan individu yang berada dalam organisasi. Kepuasan kerja bermaksud kepuasan yang dicapai dari segi mental, fizikal dan persekitaran kerja

oleh seseorang individu dalam organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga merupakan suatu tindak balas emosi yang positif terhadap sesuatu kerja bagi seseorang pekerja. Faktor yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja seseorang individu termasuklah ganjaran intrinsik, spesifikasi pekerjaan, tingkah laku seseorang, kepimpinan dan perhubungan di tempat kerja (Locke, 1976).

Secara umumnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu hubungan persepsi antara apa yang diinginkan oleh seseorang pekerja daripada majikannya dan persepsi majikan tentang apa yang akan ditawarkan kepada pekerjanya (Locke, 1969). Organisasi sekolah juga merupakan suatu tempat di mana terdapat perkara tentang kepuasan kerja sering dibincangkan. Beberapa kajian yang menyatakan bahawa tahap kepuasan kerja guru dipamerkan melalui prestasi guru (Houchins *et al.*, 2004; Protheroe *et al.*, 2002; Stockard & Lehman, 2004). Menurut Bishay (2004), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang guru adalah tanggungjawab terhadap tugas. Guru yang bertanggungjawab mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan guru yang lain. Tambahan pula, pencapaian dan prestasi pelajar meningkat hasil daripada usaha guru tersebut. Secara tidak langsung, ia memberi kesan kelangsungan terhadap kepuasan kerja guru (Doyle & Forsyth, 1973; Goodman, 1980).

Kajian oleh Rozainum (1997) mendapati ketidakpuasan kerja dalam kalangan guru disebabkan kewujudan perasaan tidak berpuas hati dengan peluang-peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman adalah terhad, umpamanya melanjutkan pelajaran dan menghadiri kursus-kursus atau seminar. Kepayahan untuk menambah ilmu pengetahuan dalam kalangan guru juga merupakan perkara yang sering diulas. Sebuah organisasi akan rugi sekiranya tidak melaksanakan amalan pembelajaran. Hal ini turut dinyatakan oleh Gardiner dan Whiting (1997) yang mendapati pelaksanaan amalan pembelajaran bagi sebuah organisasi dapat memberikan kesan yang positif terhadap prestasi organisasi, meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja. Tambahan lagi, Hong (2001) menyatakan bahawa keberkesanan sesebuah organisasi pembelajaran dapat memberi ruang kepada pekerja untuk berkomunikasi dan bersosial antara satu sama lain dalam situasi bekerja.

Oleh yang demikian, amalan organisasi pembelajaran perlu diterapkan dalam organisasi sekolah. Masih terdapat banyak organisasi sekolah yang kurang mengamalkan organisasi pembelajaran. Apabila amalan organisasi pembelajaran diterapkan, ia dapat meluaskan budaya organisasi, sistem pemikiran, mengubah sikap dan pandangan pekerja terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Akhirnya, kepuasan kerja dapat ditingkatkan kerana elemen yang terkandung dalam organisasi pembelajaran memberi ruang kepada individu untuk terus berkembang.

Teori Organisasi Pembelajaran

Idea tentang organisasi pembelajaran telah berkembang dalam bidang pengurusan sekitar tahun 1990 (Prange, 1999). Terdapat dua jenis perkembangan yang dikenal pasti dalam bidang ini. Pertama ialah perkembangan yang membawa kepada penghuraian konsep bidang ilmu ini sebagai model organisasi pembelajaran. Kedua, perkembangan konsep organisasi pembelajaran dalam bidang komersial dan kemudiannya dikenali sebagai 'Pembelajaran Syarikat.'

Antara sarjana yang mengemukakan konsep organisasi pembelajaran ialah Senge (1994) dengan karyanya yang dinamakan sebagai *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* yang diterbitkan pada tahun 1990-an. Senge (1990) telah menggariskan lima disiplin yang perlu dipatuhi untuk membina sebuah organisasi pembelajaran. Lima disiplin tersebut ialah;

- 1) **Sistem Berfikir**
Ia adalah idea yang menyatakan bahawa organisasi adalah suatu perkara kompleks dan suatu sistem kehidupan yang mengandungi bahagian-bahagian yang saling berkait dan membentuk keseluruhan organisasi.
- 2) **Penguasaan Kendiri**
Suatu tindakan yang dilakukan secara berterusan ke arah mencapai visi yang menjangkau tahap kecekapan dan diterapkan ke dalam segenap dimensi kehidupan sehingga ahli organisasi sentiasa mencapai kemajuan diri melalui kesedaran terhadap kelemahan diri sendiri dan berusaha untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

- 3) **Membentuk Model Pemikiran**
Suatu andaian yang sangat mendalam dan luas terhadap sesuatu walaupun hanya terhadap gambar dan dapat mempengaruhi kita untuk memahami kehidupan di dunia dan belajar tentang cara-cara untuk mengambil tindakan yang sewajarnya.
- 4) **Membina Perkongsian Visi**
Amalan perkongsian visi melibatkan kemahiran secara bersama untuk mencari gambaran masa depan yang mendorong komitmen dan penyertaan yang benar-benar ikhlas berbanding sekadar mematuhi arahan. Dalam menguasai disiplin ini, pemimpin perlu belajar untuk mensasarkan produktiviti yang cuba dicapai, menguasai visi tersebut dengan seikhlas yang mungkin. Perkongsian visi bererti ahli dalam organisasi tersebut telah melepasi tahap penguasaan sendiri untuk memberikan manfaat yang lebih besar kepada organisasi.
- 5) **Belajar Secara Berkumpulan**
Ia dapat direalisasikan selepas setiap ahli dalam organisasi menguasai penguasaan sendiri dan perkongsian visi. Ciri ini melibatkan seluruh ahli organisasi. Konsep berkumpul bukan hanya diamalkan oleh pekerja ketika melakukan kerja tetapi juga ketika belajar. Senge (1990) menyatakan bahawa ketika kumpulan belajar bersama-sama untuk mencapai matlamat, penguasaan sendiri akan meningkat. Seterusnya, pencapaian peribadi juga akan meningkat dan hal ini akan mengukuhkan pasukan dan organisasi.

Kline dan Saunders (1998) menulis sebuah buku berjudul *Ten Steps to a Learning Organization* untuk panduan organisasi yang berhasrat untuk menjadi organisasi pembelajaran. Sepuluh langkah yang digariskan oleh Kline & Saunders (1998) termasuklah; (a) menilai budaya belajar, (b) mempromosikan sikap positif, (c) membina persekitaran kerja yang selesa untuk pembelajaran, (d) menggalakkan ahli organisasi mengambil risiko, (e) memberikan bantuan sesama ahli organisasi untuk mendapatkan sumber maklumat, (f) bekerja berdasarkan daya pembelajaran, (g) membina kaedah untuk mencapai visi, (h) menerapkan visi organisasi dalam kehidupan, (i) menghubungkan sistem pembelajaran ke dalam organisasi dan (j) mendapatkan panduan sepanjang masa.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kline dan Saunders (1998), pemimpin organisasi mestilah memberi perhatian terhadap persekitaran budaya dan ahli-ahli dalam organisasi ke arah membentuk sebuah organisasi pembelajaran. Jika persekitaran budaya yang menunjukkan pembelajaran berlaku secara berterusan dan wujudnya perkongsian visi dalam kalangan ahli organisasi, maka persekitaran kerja yang produktif dan cemerlang akan dapat diwujudkan dalam organisasi.

Namun demikian, organisasi pembelajaran turut berlaku dalam organisasi sekolah. Dufour & Eaker (1998) telah menggariskan empat prinsip utama dalam menyatakan bahawa sekolah merupakan komuniti pembelajaran. Empat prinsip yang dikemukakan ialah misi, visi, nilai dan tujuan. Dalam masa yang sama, mereka mencadangkan suatu model organisasi pembelajaran yang memberi tumpuan terhadap enam perkara iaitu;

- 1) Komuniti pembelajaran mempunyai perkongsian misi, visi dan nilai.
- 2) Komuniti pembelajaran terdiri daripada ahli-ahli yang sentiasa mempersoalkan *status quo*, mencari kaedah-kaedah baharu, mencuba kaedah-kaedah yang dihasilkan dan membuat penilaian terhadap hasil dari percubaan kaedah yang digunakan.
- 3) Komuniti pembelajaran akan menggabungkan pasukan kolaboratif yang berkongsi tujuan yang sama dan belajar bersama-sama.
- 4) Komuniti pembelajaran adalah berorientasikan tindakan (ahli bersedia untuk berusaha menjadikan matlamat organisasi menjadi kenyataan) dan bersedia untuk melakukan kerja-kerja percubaan untuk menuju ke arah matlamatnya.
- 5) Komuniti pembelajaran tidak akan berpuas hati dengan *status quo* dan sentiasa berusaha untuk peningkatan berterusan.
- 6) Komuniti pembelajaran dipimpin oleh pemimpin yang berorientasikan pencapaian dan sentiasa membuat penilaian dari masa ke semasa untuk menentukan matlamat komuniti.

Dufour & Eaker (1998) turut mencadangkan tiga perkara yang dapat mewujudkan komuniti pembelajaran, iaitu komunikasi, kolaborasi dan budaya. Aspek komunikasi ialah dengan cara membuat pemerhatian terhadap nilai-nilai teras dan budaya profesional yang wujud di sekolah.

Aspek ini dapat dilakukan oleh pemimpin atau pentadbir di sekolah, iaitu dengan memerhatikan nilai-nilai berbentuk hubungan interpersonal sesama guru dari sudut komunikasi. Bagi aspek kolaborasi pula, pentadbir dan para guru perlu bekerja bersama-sama daripada segi menyelesaikan masalah yang timbul, memberikan latihan, mengembangkan idea-idea baharu dan strategi untuk mencapai visi sekolah. Selain itu, Dufour & Eaker (1998) mempromosikan perubahan budaya di sekolah untuk bertindak balas terhadap visi sekolah. Mereka menyatakan, untuk mengubah budaya sekolah, para pentadbir sekolah perlu mengenal pasti, menjelaskan, menunjukkan bentuk, mempromosikan serta mempertahankan nilai perkongsian visi di sekolah. Kepimpinan di sekolah juga perlu meraikan ahli organisasi yang mengamalkan budaya sekolah dengan konsisten untuk mencapai visi yang digariskan. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan aspek kolaborasi dan motivasi dalam kalangan ahli organisasi (Dufour & Eaker, 1998).

Kepuasan Kerja

Satu lagi konsep asas yang perlu dijelaskan dalam kajian ini ialah konsep kepuasan kerja. Kepuasan kerja bermaksud kepuasan yang dicapai daripada segi mental, fizikal dan persekitaran kerja oleh seseorang pekerja. Selain itu, kepuasan kerja bermaksud tindak balas emosi yang positif terhadap sesuatu kerja bagi seseorang pekerja. Beberapa aspek yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja seseorang individu termasuklah aspek intrinsik, pekerjaan yang dilakukan, sifat seseorang dan keadaan persekitaran tempat kerja seperti faktor kepimpinan, rakan kerja dan pelajar (Locke, 1976). Secara umumnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu hubungan persepsi di antara apa yang diinginkan oleh seseorang pekerja daripada majikannya dan persepsi majikan tentang apa yang akan ditawarkan kepada pekerjanya (Locke, 1969).

Teori Kepuasan Kerja

Teori Hierarki Maslow

Teori Hierarki Maslow dikemukakan oleh Abraham Maslow. Beliau mempercayai bahawa keperluan tahap rendah akan menjadi pengaruh utama dalam menggerakkan tingkah laku manusia, tetapi setelah keperluan ini dipuaskan, keperluan tahap lebih tinggi muncul sebagai faktor motivasinya.

Menurut Maslow, hierarki keperluan manusia adalah sama pada semua orang, iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, penyempurnaan sendiri, penghargaan sendiri dan keperluan sosial.

i) Keperluan Fisiologi

Tahap ini adalah tahap keperluan yang paling asas dan berkaitan dengan keperluan asas biologi manusia, iaitu makanan, pakaian dan kediaman. Setiap orang akan memuaskan keperluan asas ini sebelum mempertimbangkan untuk ke tahap keperluan yang lebih tinggi (Fincham & Rhodes, 1988).

ii) Keperluan Keselamatan

Selepas keperluan asas fisiologi dipuaskan, seseorang individu mula memikirkan keperluan keselamatan mereka. Terdapat dua keperluan keselamatan yang diperlukan oleh manusia, iaitu keselamatan psikologi dan keselamatan fizikal manusia. Keselamatan psikologi merujuk kepada keselamatan kerja seperti mendapatkan kepuasan kerja, kurang tekanan kerja, rendah perasaan kebimbangan atau mendapatkan keselesaan di tempat kerja dan lain-lain. Keselamatan fizikal pula adalah merujuk kepada keperluan jaminan dalam kehidupan seperti insurans dan sebagainya (Fincham & Rhodes, 1988).

iii) Keperluan Sosial

Keperluan sosial didorong oleh keinginan seseorang untuk menjadi sebahagian daripada kumpulan manusia lain. Di tempat kerja, faktor penerimaan oleh rakan-rakan sejawat dan sekerja telah menjadi amat penting bagi seseorang pekerja (Fincham & Rhodes, 1988).

iv) Keperluan Penghargaan Diri

Keperluan pada tahap ini merupakan keperluan tahap tinggi. Mereka yang bermotivasi tinggi sahaja ingin mencapai keperluan pada tahap ini. Keperluan penghargaan sendiri bermaksud seseorang itu ingin dikenali dan berjaya. Pelbagai cara industri boleh membantu pekerjaannya memuaskan keperluan ini seperti memberi pujian atau penghargaan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, publisiti dan sebagainya (Fincham & Rhodes, 1988).

v) Keperluan Penyempurnaan Kendiri

Keperluan paling tinggi yang boleh dicapai oleh seseorang manusia dalam keperluan hierarki Maslow ialah keperluan penyempurnaan

kendiri. Seseorang pekerja yang berusaha ke arah memenuhi keperluan penyempurnaan sendiri bermakna ia mahu mencapai potensi tertinggi dalam tugasnya. Sungguhpun seseorang pekerja itu telah dikenali atau berjaya, selagi keperluan yang paling tinggi belum dicapai ia akan berusaha untuk memperolehnya (Fincham & Rhodes, 1988).

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg juga dikenali sebagai Teori Intrinsik dan Ekstrinsik. Menurut teori ini, motivasi dan kepuasan kerja adalah saling berkait. Seorang pekerja yang mempunyai motivasi tinggi, secara tidak langsung akan menggambarkan tahap kepuasan kerja yang tinggi (Gruneberg, 1979). Kajian kepuasan kerja Dinham dan Scott (1998) yang dilaksanakan ke atas guru telah mengukuhkan Teori Dua Faktor Herzberg yang menyatakan bahawa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja dalam kalangan guru adalah terdiri daripada faktor berlainan. Menurut Teori Herzberg, faktor motivasi yang mempunyai hubungan dengan kerja boleh dibahagikan kepada dua, iaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor ekstrinsik ialah elemen luaran diri pekerja yang terhasil daripada kerja seperti gaji, bonus, insentif, keuntungan, jaminan kerja, keadaan fizikal tempat kerja dan sebagainya. Sekiranya faktor ekstrinsik ini disesuaikan dalam Teori Hierarki Maslow, faktor ini terletak dalam golongan keperluan tahap rendah, iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan dan keperluan sosial (Fincham & Rhodes, 1988). Bagi faktor intrinsik pula ialah elemen dalam diri pekerja yang ada hubungannya dengan kerja seperti pencapaian, pengiktirafan, tahap tanggungjawab, jumlah kawalan kerja, cabaran, minat terhadap kerja dan lain-lain. Faktor intrinsik dikaitkan dengan keperluan tahap tinggi dalam Teori Hierarki Maslow (Fincham & Rhodes, 1988).

Herzberg *et al.* (1959) dalam Woo (2007) menjelaskan bahawa pekerja lebih cenderung untuk mendapatkan faktor intrinsik dalam pekerjaan mereka, berbanding dengan faktor ekstrinsik. Seseorang pekerja akan mengambil tindakan berhenti kerja, ponteng kerja atau pusing ganti kerja sekiranya pekerjaan itu tidak memberi kepuasan walaupun pekerjaan itu diminati oleh mereka. Sebaliknya, dengan penyediaan faktor intrinsik dalam pekerjaan akan menjadikan pekerja itu lebih berpuas hati terhadap pekerjaannya. Daripada kedua-dua teori kepuasan kerja ini, perubahan yang positif dapat menghasilkan kepuasan kerja dalam kalangan kerja. Kepuasan kerja dapat dicapai apabila sesuatu perubahan yang dilaksanakan dijelaskan

serta dibimbing dengan berkesan mampu diterima oleh semua organisasi. Oleh yang demikian, organisasi pembelajaran dapat diamalkan dalam sesebuah organisasi seandainya misi atau objektif pelaksanaan dinyatakan dengan jelas.

Model Organisasi Pembelajaran

Dalam bidang organisasi pembelajaran, terdapat dua tradisi yang mendominasi model organisasi pembelajaran, iaitu tradisi United Kingdom yang dipelopori oleh Pedler *et al.* (1991) dan tradisi Amerika Syarikat yang dicetuskan oleh Senge (1990). Hasil daripada cetusan idea kedua-dua tradisi dalam bidang organisasi pembelajaran ini, maka idea dan model organisasi pembelajaran telah berkembang dan memberikan ilham baharu kepada pengkaji-pengkaji yang seterusnya.

Model The Fifth Discipline

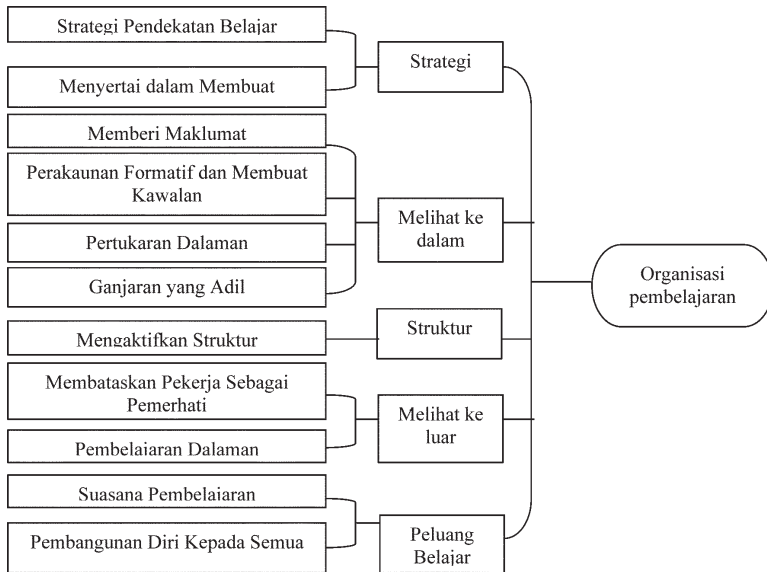
Model yang dinamakan sebagai *The Fifth Discipline* ini dipelopori oleh Senge (1990). Beliau menjelaskan kriteria sesebuah organisasi yang boleh dianggap sebagai organisasi pembelajaran mestilah memenuhi lima disiplin yang utama iaitu sistem berfikir, penguasaan sendiri, model pemikiran, belajar dalam pasukan dan perkongsian visi. Sistem berfikir ialah pemikiran yang dapat membantu individu memahami kesan terhadap tindakan atau keputusan kepada keseluruhan sistem dalam organisasi. Penguasaan sendiri ialah penguasaan sendiri yang dapat meningkatkan motivasi untuk terus mempelajari bagaimana tindakan seseorang dapat mempengaruhi orang lain. Model pemikiran pula bermaksud disiplin yang berkait dengan kepercayaan seseorang terhadap bagaimana sistem dalam organisasi itu berfungsi dan kemudiannya dapat membentuk suatu model dalam pemikiran ahli organisasi. Belajar dalam pasukan pula ialah suatu proses yang memberikan manfaat kepada individu dalam organisasi hasil daripada kerjasama berkumpulan. Perkongsian visi pula merujuk kepada kesatuan semua ahli dalam organisasi untuk bergerak ke arah matlamat yang sama. Hasil gabungan daripada kelima-lima disiplin tersebut akan membentuk organisasi pembelajaran.

Bagi menghasilkan sebuah organisasi pembelajaran, disiplin tersebut perlu diterapkan supaya dapat memberi impak yang positif. Kelima-lima prinsip yang dibincangkan sememangnya telah wujud dalam setiap organisasi

namun kurang diberi penekanan yang khusus. Sekiranya pemimpin dan individu menggembleng tenaga ke arah penambahbaikan, sudah pasti suasana organisasi pembelajaran dapat dilaksanakan dengan mudah.

Model Pembelajaran Syarikat

Model ini diperkenalkan oleh Pedler *et al.* (1991). Model ini menggariskan 11 ciri utama untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran.



(Sumber: Pedler *et al.*, 1991)

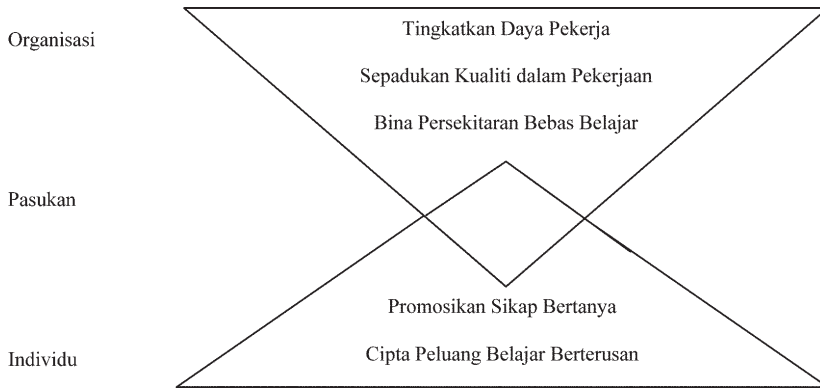
RAJAH 1 Model Pembelajaran Syarikat

Model tersebut menunjukkan struktur aliran bebas dan memberi peluang kepada semua anggota dalam organisasi tersebut menyalurkan idea dan maklumat, sekali gus membolehkan mereka mendapatkan bantuan yang dikehendaki dan berkongsi serta menambahkan ilmu pengetahuan dan kemahiran. Perkara utama berkenaan dengan model pembelajaran syarikat ialah organisasi secara keseluruhannya adalah lebih penting daripada kepentingan individu. Tujuannya adalah untuk mengelakkan berlakunya penyalahgunaan kuasa di mana terdapat individu yang mengambil

kesempatan ke atas organisasi dan menyebabkan kesan kerugian kepada semua pihak dalam organisasi.

Model Belajar dalam Pasukan

Model Belajar dalam Pasukan yang dikemukakan oleh Watkins & Marsick (1993) menjelaskan hubungan tiga elemen yang penting iaitu, organisasi itu sendiri, kumpulan dan individu. Model ini menunjukkan fungsi organisasi pembelajaran sebagai penggabung kepada tiga elemen yang disebutkan. Tindakan di antara organisasi dan individu menghasilkan sebuah kumpulan yang dapat memberikan faedah kepada organisasi. Penggunaan sumber dan tenaga individu, kumpulan dan organisasi seterusnya akan mewujudkan organisasi pembelajaran.



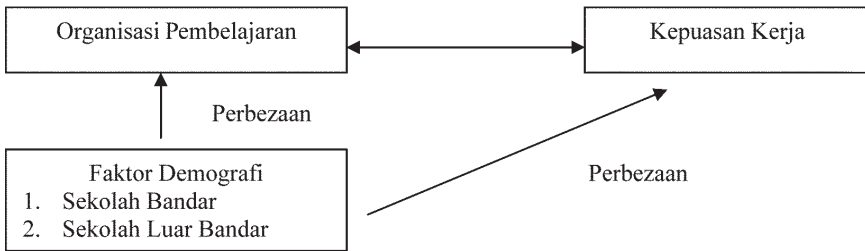
Sumber: Watkins & Marsick, 1993

RAJAH 2 Model Belajar dalam Pasukan

Daripada model ini, jelas menunjukkan bahawa elemen kerja berpasukan amat penting bagi membentuk satu organisasi pembelajaran. Kerja berpasukan mampu menghasilkan mutu kerja yang berkesan. Kepelbagaian idea atau maklumat boleh dicapai serta memudahkan proses pembuatan keputusan. Oleh yang demikian, organisasi pembelajaran dapat dijayakan sekiranya organisasi dapat menghasilkan satu pasukan yang kuat untuk mencapai matlamat.

KERANGKA TEORETIKAL KAJIAN

Komponen utama dalam organisasi pembelajaran diambil daripada teori dan model pembelajaran yang telah dibincangkan. Komponen utama yang diambil dan diubah suai mengikut kesesuaian kajian ialah komponen kepimpinan, sistem dan struktur kerja, prestasi dan pembangunan. Sementara itu, aspek kepuasan kerja diambil dan diubah suai daripada teori kepuasan kerja yang dibincangkan. Hasil daripada perbincangan teori tersebut, maka kajian ini melihat hubungan antara organisasi pembelajaran (pemboleh ubah tidak bersandar) dan kepuasan kerja (pemboleh ubah bersandar). Di samping itu, kajian ini turut melihat sama ada terdapat perbezaan antara faktor demografi dengan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja. Akhir sekali, hubungan ataupun kesan terhadap pemboleh ubah bersandar, iaitu kepuasan kerja turut dikenal pasti.



RAJAH 3 Kerangka Teoretikal Kajian

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini hanya mengkaji perkara yang berkaitan dengan amalan organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan kepuasan kerja. Sampel kajian hanya diambil daripada populasi yang terdiri daripada guru-guru sekolah rendah dan sekolah menengah bantuan penuh kerajaan, sama ada kategori bandar atau luar bandar di daerah Sandakan, Sabah. Sebanyak 20 buah sekolah telah dipilih yang terdiri daripada sepuluh buah sekolah rendah kategori bandar dan sepuluh buah sekolah rendah kategori luar bandar. Sampel kajian yang dipilih adalah secara rawak, iaitu melibatkan guru-guru yang mengajar di beberapa buah sekolah rendah dan sekolah menengah bantuan penuh kerajaan di kawasan bandar dan luar bandar di daerah Sandakan, Sabah iaitu seramai 352 orang.

Soal selidik digunakan untuk mendapatkan maklumat. Instrumen kajian yang digunakan secara umum dibahagikan kepada tiga bahagian yang utama iaitu maklumat demografi, amalan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja. Bagi mengukur amalan organisasi pembelajaran, soal selidik yang direka dan diubah suai oleh O'Brien (1994) yang dinamakan sebagai *The Learning Organization Practice Profile* digunakan oleh pengkaji. Ia mengandungi tiga bahagian utama iaitu kepimpinan, sistem dan struktur kerja serta prestasi dan pembangunan. Ketiga-tiga bahagian utama tersebut dipecahkan kepada 11 subsistem dan terdiri daripada 57 item. Bagi mengukur kepuasan kerja pula, pengkaji menggunakan soal selidik *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* yang terdiri daripada lapan item yang telah direka oleh Weiss *et al.* (1967).

Skala likert enam digunakan untuk memberi pilihan kepada responden menyatakan tindak balas terhadap item-item amalan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja yang terdapat dalam borang soal selidik tersebut. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Packages for The Social Science* Versi 16. Maklumat yang diperoleh daripada soal selidik diuji dengan menggunakan beberapa teknik seperti Alpha Cronbach, ujian deskriptif dan inferensi. Bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan item soal selidik tersebut, Alpha Cronbach telah digunakan. Menurut Sekaran (1992), item-item yang melebihi nilai 0.6 boleh diterima dan melebihi 0.7 menunjukkan kebolehpercayaan yang sangat kuat. Sebaliknya, item yang nilai pekalinnya di bawah 0.6 merupakan item-item yang lemah atau aras kepercayaan yang rendah. Sehubungan dengan itu, satu kajian rintis telah dilaksanakan untuk menilai kebolehpercayaan item-item yang dikemukakan. Hasil keputusan ujian rintis dalam kajian ini menunjukkan indeks nilai kebolehpercayaan berada di antara 0.86 hingga 0.98 dan berada pada tahap darjah korelasi yang positif. Maka, item tersebut telah digunakan untuk menjalankan kajian sebenar.

Ujian-t dua hujung akan digunakan untuk melihat perbezaan amalan organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja antara guru-guru sekolah kategori bandar dan guru-guru sekolah kategori luar bandar. Interpretasi yang dilaksanakan oleh Abu Bakar *et al.* (1999) tentang perkembangan tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru telah digunakan sebagai panduan. Interpretasi tersebut menyatakan bahawa tahap

perkembangan organisasi pembelajaran terbahagi kepada enam peringkat berdasarkan min 0.01 – 1.00, 1.01 – 2.00, 2.01 – 3.00, 3.01 – 4.00, 4.01 – 5.00 dan 5.01 – 6.00.

Interpretasi berdasarkan purata nilai min bagi setiap ciri-ciri organisasi pembelajaran menurut Abu Bakar *et al.* (1999) ialah tahap perkembangan organisasi pembelajaran berdasarkan kepada min 0.01 – 1.00, bermaksud organisasi pembelajaran masih berada pada peringkat perancangan awalan, 1.01 – 2.00 bermaksud organisasi memerlukan satu pelan tindakan dan pembangunan strategi yang lebih sistematik, 2.01 – 3.00 bermaksud pertumbuhan dan peningkatan organisasi memerlukan pengkajian berterusan, 3.01 – 4.00 bermaksud organisasi memerlukan tumpuan kepada usaha dan peningkatan, 4.01 – 5.00 bermaksud organisasi pembelajaran telah berkembang dengan baik dalam persekitaran yang sesuai dan 5.01 – 6.00 bermaksud organisasi pembelajaran telah atau hampir tercapai.

Bagi mengukur tahap kepuasan kerja pula, menurut Mohd. Najib (2003), pemeringkatan nilai min dibahagikan kepada tiga pembahagian, iaitu tahap tinggi, sederhana dan rendah. Jika nilai min kepuasan kerja di antara 4.35 hingga 6.00, maka tahap kepuasan kerja berada pada tahap yang tinggi. Sementara itu, nilai min kepuasan kerja di antara 2.68 hingga 4.34 maka tahap kepuasan kerja berada pada tahap yang sederhana. Akhir sekali, nilai min kepuasan kerja yang diperoleh di antara 1.00 hingga 2.67 menunjukkan tahap kepuasan kerja berada pada tahap yang rendah.

Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. Untuk kajian ini kekuatan korelasi antara organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Berdasarkan kepada jadual tafsiran kekuatan korelasi oleh Rowntree (1981), apabila nilai $r = 0.0$ hingga 0.19 , hubungan antara dua pemboleh ubah yang dikaji adalah pada tahap sangat lemah, $r = 0.2$ hingga 0.39 menunjukkan hubungan yang lemah atau rendah, $r = 0.4$ hingga 0.69 menunjukkan hubungan yang sederhana, $r = 0.7$ hingga 0.89 menunjukkan hubungan yang kuat atau tinggi dan $r = 0.9$ hingga 1.00 menunjukkan hubungan yang sangat kuat atau sangat tinggi.

DAPATAN KAJIAN

Demografi Responden Berdasarkan Kategori Sekolah

Terdapat dua kategori sekolah bagi responden yang terlibat iaitu sekolah bandar dan sekolah luar bandar. Seramai 182 orang responden atau 51.7 peratus adalah guru yang mengajar di sekolah bandar, manakala seramai 170 orang responden atau 48.3 peratus adalah guru-guru yang mengajar di sekolah luar bandar. Hal ini menunjukkan perbezaan seramai 12 orang responden di antara responden dari sekolah bandar dengan responden dari sekolah luar bandar.

Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran

Amalan organisasi pembelajaran terbahagi kepada tiga, iaitu kepimpinan, sistem dan struktur kerja serta prestasi dan pembangunan. Melalui analisis deskriptif yang dijalankan, bahagian kepimpinan memperoleh purata nilai min yang tertinggi, iaitu 4.86, diikuti oleh bahagian prestasi dan pembangunan, iaitu purata nilai min 4.84, kemudian diikuti oleh bahagian sistem dan struktur kerja dengan purata nilai min 4.84. Secara keseluruhannya, purata nilai min bagi amalan organisasi pembelajaran yang diperoleh ialah 4.15. Berpandukan kepada interpretasi purata nilai min, tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru di daerah Sandakan telah berkembang dengan baik dalam persekitaran yang sesuai (Abu Bakar *et al.*, 1999). Walaupun purata nilai min yang diperoleh adalah tinggi, dapatan ini belum dapat mengesahkan bahawa sekolah-sekolah di daerah Sandakan telah menjadi organisasi pembelajaran sepenuhnya. Pandangan ini dikongsi oleh Drew, S.A. & Smith, P.A. (1995) yang menyatakan bahawa adalah mustahil untuk menukar sesebuah organisasi menjadi organisasi pembelajaran secara sepenuhnya. Demikian juga Senge (1990) yang menyatakan bahawa tidak ada satu pun organisasi yang dapat mendakwa bahawa organisasi tersebut adalah organisasi pembelajaran.

Amalan kepimpinan daripada aspek visi dan misi mencatatkan purata nilai min yang paling tinggi, iaitu $\mu = 4.88$. Bererti, kebanyakan guru di daerah Sandakan bersetuju bahawa mereka memahami tuntutan visi dan misi organisasi mereka dan seterusnya memainkan peranan aktif secara bersama dalam menyokong dan menjayakan visi dan misi organisasi ke

arah membentuk organisasi masing-masing menjadi organisasi pembelajaran. Hal ini juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan prestasi dan pencapaian organisasi dalam segenap aspek. Seterusnya, item amalan pentadbir mencatatkan nilai min $\mu = 4.81$. Responden memberikan maklum balas di antara 'sedikit setuju dan bersetuju' terhadap amalan pentadbir yang berhubung dengan ciri-ciri kepimpinan sesebuah organisasi pembelajaran. Tafsiran tentang nilai min tersebut berada pada tahap yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahawa pentadbir sekolah di daerah Sandakan mengamalkan ciri-ciri organisasi pembelajaran dari sudut kepimpinan di sekolah. Dibella *et al.* (1996) yang menjalankan kajian di salah sebuah syarikat terbesar di Barat mendapati kepimpinan memainkan peranan penting dalam penglibatan staf dalam pembelajaran tindakan, iaitu setiap permasalahan yang berlaku adalah asas kepada pembelajaran. Item suasana kerja mencatatkan nilai min, $\mu = 4.87$. Penjelasan tentang purata nilai min tersebut berada pada tahap yang tinggi.

Persekitaran kerja yang baik termasuklah persekitaran fizikal tempat kerja yang sesuai dan juga hubungan yang baik di antara ahli-ahli dalam organisasi. Hal ini dipersetujui oleh responden dengan kekerapan min yang tinggi. Hasil daripada dapatan kajian ini berdasarkan kepada kekerapan min pada skala likert 1 – 6 menunjukkan bahawa responden memberi maklum balas di antara 'sedikit setuju dan bersetuju' dengan kewujudan persekitaran kerja yang baik di sekolah-sekolah di daerah Sandakan dari segi fizikal dan hubungan sesama ahli organisasi. Rheem (1995) menyatakan bahawa organisasi pembelajaran boleh dicapai jika kebolehan individu-individu yang pelbagai dalam organisasi tersebut digunakan dalam bentuk perkongsian sesama ahli dalam organisasi. Kaedah ini dapat memupuk kebolehan dan idea-idea yang baharu, kreativiti serta maklumat yang sangat bermanfaat kepada organisasi. Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan persekitaran dan suasana kerja yang membolehkan organisasi pembelajaran dicapai di sekolah-sekolah di daerah Sandakan telah tersedia dan perlu dimanfaatkan dengan baik oleh setiap warga guru khususnya para pentadbir sekolah sebagai medium perkongsian maklumat yang berkesan.

Amalan organisasi pembelajaran yang kedua ialah sistem dan struktur kerja. Item struktur kerja dan organisasi memperoleh purata nilai min yang paling rendah iaitu, $\mu = 4.7881$. Walau bagaimanapun, secara umumnya nilai purata tersebut masih membuktikan bahawa kebanyakan daripada responden memberikan maklum balas di antara 'sedikit setuju dan bersetuju' dalam menyatakan aspek struktur kerja dan organisasi mereka

ada mengamalkan ciri-ciri dalam organisasi pembelajaran. Tafsiran tentang purata nilai min tersebut adalah berada pada tahap yang tinggi. Oleh itu, umumnya sekolah-sekolah di daerah Sandakan memberikan peluang yang sewajarnya kepada para guru dalam memberikan cadangan dan pandangan, melibatkan diri untuk menyelesaikan masalah yang timbul, mendapatkan maklumat-maklumat yang bermanfaat untuk perkembangan ilmu dan peningkatan prestasi kerja serta menyediakan kemudahan teknologi berkomputer untuk memudahkan proses kerja guru. Hal ini selanjutnya akan mendorong para guru untuk menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran pada masa hadapan. Item pengaliran maklumat memperoleh nilai min $\mu=4.8307$ menunjukkan bahawa responden menyatakan di antara 'sedikit setuju dan bersetuju' terhadap item-item dalam pengaliran maklumat. Tafsiran tentang purata nilai min tersebut adalah berada pada tahap yang tinggi.

Rumusan yang dapat dibuat melalui purata nilai min tersebut ialah, guru-guru di daerah Sandakan dapat memperoleh maklumat yang diperlukan dalam meningkatkan pencapaian diri dan organisasi. Mereka juga mengamalkan sikap berkongsi maklumat dan menyebarkannya kepada ahli-ahli organisasi yang lain, sama ada menerusi interaksi secara langsung sesama ahli mahupun melalui teknologi semasa seperti e-mel, laman web sosial dan sebagainya. Perkongsian maklumat ini penting dari aspek pengaliran maklumat dalam organisasi dan merupakan langkah penting dalam mewujudkan budaya organisasi pembelajaran dan seterusnya menjadikan setiap ahli dalam organisasi menjadi individu yang bermaklumat.

Perkara ini dinyatakan oleh Huber (1991) yang berpendapat bahawa pengaliran maklumat yang betul dapat membawa kepada pembinaan sebuah organisasi pembelajaran. Seterusnya, item amalan individu dan kumpulan memperoleh purata nilai min, $\mu=4.8555$. Tafsiran tentang purata nilai min tersebut adalah berada pada tahap yang tinggi. Keadaan ini menunjukkan bahawa majoriti daripada responden memberikan maklum balas di antara 'sedikit setuju dan bersetuju' dalam menyatakan aspek amalan individu dan kumpulan mereka ada mengamalkan ciri-ciri dalam organisasi pembelajaran. Berdasarkan kepada dapatan kajian tentang aspek amalan individu dan kumpulan, rumusan yang dapat dihasilkan ialah guru-guru di daerah Sandakan bersetuju bahawa mereka saling memberi galakan, bantu-membantu dan saling berkomunikasi dalam meningkatkan prestasi

diri. Mereka juga bersetuju bahawa mereka mengakui kesilapan yang dilakukan ketika melaksanakan tugas harian dan membuat analisis tentang kesilapan-kesilapan tersebut agar dapat diperbaiki dan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Akhir sekali ialah item proses kerja. Item tersebut mencatatkan nilai min $\mu=4.8608$. Tafsiran tentang purata nilai min tersebut berada pada tahap yang tinggi. Maka, rumusan yang dapat dihasilkan ialah para guru menjalankan proses kerja yang betul dan sistematik, sama ada ketika menyelesaikan masalah yang timbul dalam kerja-kerja seharian ataupun ketika menjalankan tanggungjawab seharian sebagai tenaga pengajar di sekolah. Senge (1990), Pedler *et al.* (1991) dan Watkins & Marsick (1993) saling bersetuju tentang kepentingan proses kerja dalam membina organisasi pembelajaran. Spreitzer pula (1995) menyatakan bahawa pemberian autonomi ataupun penurunan kuasa kepada pekerja adalah penting untuk meningkatkan motivasi pekerja dalam melaksanakan proses kerja.

Amalan organisasi pembelajaran yang ketiga ialah prestasi dan pembangunan. Item matlamat prestasi dan maklum balas mencatatkan nilai min $\mu = 4.8244$ dan berada pada tahap yang tinggi. Sekolah wajar memberikan maklumat prestasi mereka kepada masyarakat khususnya pihak ibu bapa. Pada masa yang sama, pihak sekolah juga perlu bertindak dengan pantas terhadap maklum balas yang diterima oleh pihak luar berhubung perkara-perkara yang berkaitan dengan sekolah. Hal ini dijelaskan oleh Drew, S.A. & Smith, P.A. (1995) yang menyatakan bahawa untuk membuktikan sesebuah organisasi itu berada pada tahap yang baik, mereka perlu cekap dalam memberikan maklum balas terhadap pelanggan. Hal ini merangkumi kemampuan untuk memenuhi kehendak pelanggan, sama ada di luar ataupun di dalam organisasi tersebut. Item latihan dan pendidikan memperoleh purata nilai min, $\mu = 4.8494$ dan berada pada tahap yang tinggi. Rumusan yang dapat dibuat ialah guru-guru di daerah Sandakan memahami konsep pembelajaran dan memahami bahawa pembelajaran juga termasuk dalam kemahiran menyelesaikan masalah secara kreatif. Sekolah-sekolah di daerah Sandakan juga mempunyai peralatan diagnosis, projek-projek khas serta program-program yang dapat membantu guru-guru mempelajari kemahiran-kemahiran penting dalam pekerjaan serta dapat digunakan untuk membantu guru mengembangkan potensi dan prestasi diri dan organisasi.

Menurut Senge (1990), untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran, ahli-ahli dalam organisasi perlu membuat perubahan dan belajar untuk berubah secara berterusan ke arah yang positif secara bersama. Dengan itu, ahli akan dapat meningkatkan prestasi diri dan seterusnya dapat membantu organisasi mencapai matlamatnya. Item ganjaran dan penghargaan memperoleh purata nilai min, $\mu=4.8790$ dan berada pada tahap yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahawa ramai dalam kalangan guru yang bersetuju bahawa ganjaran dan penghargaan adalah faktor penting dalam meningkatkan prestasi kerja. Berkenaan dengan amalan pentadbir di sekolah-sekolah daerah Sandakan pula, responden bersetuju bahawa pentadbir turut mendapat ganjaran sekiranya memberikan sokongan terhadap pembangunan ahli-ahli organisasinya. Para guru juga bersetuju bahawa akan mendapat ganjaran dan pengiktirafan sekiranya berjaya menyelesaikan masalah yang timbul. Prestasi kerja yang baik dalam kalangan pekerja berkait rapat dengan pengaruh ganjaran dan penghargaan kerana dapat meningkatkan prestasi dan kualiti pencapaian sesebuah organisasi. Dalam teori ekuiti mengatakan, sekiranya individu menganggap ketidakseimbangan atau ketidakadilan wujud di antara ganjaran atau penghargaan dengan usaha yang dilakukan, maka individu itu akan cuba mengurangkan usahanya (J. Stacy Adams, 1963). Berdasarkan kepada teori tersebut, ganjaran dan penghargaan perlu diberikan perhatian sewajarnya untuk membolehkan organisasi pembelajaran dapat dicapai. Akhir sekali, item pembangunan individu dan kumpulan memperoleh purata nilai min $\mu=4.8392$ dan berada pada tahap yang tinggi. Rumusannya, program-program luar kerja dapat memberikan input kepada guru, kemudahan-kemudahan untuk meningkatkan hasil kerja telah tersedia di sekolah-sekolah daerah Sandakan, perancangan pembangunan diri yang baik mendatangkan hasil yang positif dalam peningkatan kerja.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa guru-guru di daerah Sandakan menyediakan projek jangka panjang daripada aspek pembelajaran secara berkumpulan. Mereka juga bersetuju bahawa proses pembelajaran diri adalah sebahagian daripada tanggungjawab mereka. Untuk memastikan hal ini berlangsung secara berterusan, pihak pentadbir sekolah perlu memainkan peranan dengan lebih efisien dan efektif kerana kajian menunjukkan kepimpinan mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan pembelajaran berlaku dalam kalangan ahli dalam organisasi (Dibella *et al.*, 1996).

Tahap Kepuasan Kerja Guru

Hasil maklum balas daripada 352 orang responden terhadap item-item kepuasan kerja mencapai nilai min $\mu = 4.85$. Interpretasi bagi purata nilai min tersebut menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di daerah Sandakan berada pada tahap yang tinggi. Interpretasi ini dibuat berpandukan kepada kaedah yang diberikan oleh Mohd. Najib (2003).

Perbezaan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru sekolah bandar dan luar bandar

Seramai 182 orang responden adalah daripada guru-guru sekolah bandar dan seramai 170 orang responden mewakili guru-guru sekolah luar bandar. Nilai min amalan organisasi pembelajaran bagi responden dari sekolah bandar ialah $\mu_1 = 4.13$, manakala nilai min amalan organisasi pembelajaran bagi responden dari sekolah luar bandar ialah $\mu_2 = 4.17$. Ujian-t menunjukkan nilai signifikan amalan organisasi pembelajaran ialah $p = 0.849$ iaitu lebih besar daripada nilai alfa yang ditentukan, iaitu $\alpha = 0.05$. Oleh kerana $p = .849 > \alpha = 0.05$, maka tidak terdapat perbezaan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru sekolah kategori bandar dengan guru-guru sekolah kategori luar bandar. Disimpulkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran di antara sekolah-sekolah bandar dan luar bandar di daerah Sandakan adalah sama, iaitu telah berkembang dengan baik dalam persekitaran yang sesuai. Tahap organisasi pembelajaran ini boleh ditingkatkan dari masa ke semasa, bergantung kepada komitmen setiap ahli dalam organisasi untuk mengamalkan ciri-ciri yang terkandung dalam organisasi pembelajaran.

Perbezaan kepuasan kerja guru-guru sekolah bandar dan luar bandar

Hasil analisis data menunjukkan seramai 182 orang responden adalah daripada guru-guru sekolah bandar dan seramai 170 orang responden mewakili guru-guru sekolah luar bandar. Nilai min kepuasan kerja guru bagi responden dari sekolah bandar ialah $\mu_1 = 4.75$, manakala nilai min kepuasan kerja guru bagi responden dari sekolah luar bandar ialah $\mu_2 = 4.95$. Ujian-t menunjukkan nilai signifikan kepuasan kerja guru iaitu, $p = 0.000$ lebih kecil daripada nilai alfa yang ditentukan iaitu, $\alpha = 0.05$. Oleh kerana $p = .000 < \alpha = 0.05$, maka terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepuasan kerja guru dalam kalangan guru sekolah kategori bandar dengan guru-guru sekolah

kategori luar bandar. Guru-guru sekolah luar bandar memperoleh min kepuasan kerja yang tinggi berbanding guru-guru sekolah bandar. Bererti, tahap kepuasan kerja guru di kawasan luar bandar lebih tinggi berbanding dengan tahap kepuasan kerja guru di kawasan bandar. Banyak faktor yang menyebabkan keadaan ini berlaku, misalnya masalah tekanan kerja yang dialami oleh guru-guru bandar, masalah persekitaran hidup di bandar yang dapat mempengaruhi emosi penduduk bandar seperti kesesakan lalu lintas, keperluan perbelanjaan hidup yang tinggi dan lain-lain. Bagi guru-guru luar bandar pula, di samping mendapat ganjaran berbentuk elaun yang agak lumayan, mereka juga agak selesa dengan persekitaran hidup di kawasan luar bandar yang jauh berbeza dengan kehidupan di bandar. Banyak kajian terdahulu yang dapat menyokong dapatan kajian ini seperti kajian yang dijalankan oleh Lim (1997) dan Rozainum (1997).

Hubungan antara organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja

Nilai min bagi amalan organisasi pembelajaran ialah $\mu = 4.19$, dan sisihan piawai yang diperoleh ialah 0.38990 dan jumlah responden adalah seramai 352 orang guru. Bagi kepuasan kerja guru, nilai min yang diperoleh ialah $\mu = 4.85$ dan sisihan piawai pula ialah 0.34951 bagi jumlah keseluruhan responden seramai 352 orang guru. Nilai koefisien korelasi Pearson ialah $r = 0.589$ dan nilai signifikan yang diperoleh adalah 0.000. Memandangkan nilai signifikan yang diperoleh kurang daripada nilai alfa yang ditentukan $\alpha = .05$, maka wujud hubungan positif sederhana antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja guru. Perkara penting yang perlu difahami oleh sesebuah organisasi ialah proses pembelajaran dalam organisasi perlu melibatkan seluruh anggota organisasi. Bermula daripada pihak kepimpinan sehinggalah kepada staf-staf bawahan perlu terlibat dalam proses pembelajaran. Idea-idea dan maklumat yang bermanfaat untuk peningkatan prestasi dan pencapaian organisasi perlu dikongsi bersama melalui pelbagai cara, sama ada secara formal ataupun tidak formal. Pihak kepimpinan ataupun pentadbir dalam sesebuah organisasi pula perlu menyediakan kemudahan dan memberi ruang yang sebaiknya kepada seluruh ahli dalam organisasi untuk melibatkan diri dalam proses pembelajaran dari masa ke semasa. Menurut Leithwood dan Louis (1998), jika sekolah adalah sebuah organisasi yang efektif, maka sekolah semestinya mencari jalan untuk membina struktur yang dapat menyokong

aktiviti pengajaran dan pembelajaran, seterusnya mempertingkatkan adaptasi organisasi, membina budaya dan iklim organisasi yang terbuka dan kolaboratif supaya dapat menarik minat individu yang sanggup mengalami perubahan untuk kebaikan bersama. Hong (2001) turut menyatakan bahawa keberkesanan sesebuah organisasi pembelajaran memberi ruang kepada pekerja untuk menunjukkan kemahiran sendiri dari segi berinteraksi sesama rakan sekerja dan berkelakuan sosial yang baik. Hal ini dapat meningkatkan moral pekerja, mengurangkan ketidakhadiran pekerja dan meningkatkan nilai prestasi kerja.

KESIMPULAN

Dapatan yang dihasilkan mempunyai limitasi dalam pelbagai aspek. Kajian ini sewajarnya dapat diperluaskan ke sekolah-sekolah lain kerana sekolah merupakan sebagai pusat pendidikan dan perlu sentiasa berada dalam proses pembelajaran. Secara tidak langsung, amalan organisasi pembelajaran dapat meningkatkan lagi kemahiran sendiri para guru dan prestasi sekolah umumnya untuk membentuk sekolah yang berprestasi tinggi. Selain itu, perbezaan tahap kepuasan kerja yang wujud di antara sekolah-sekolah bandar dan luar bandar di daerah Sandakan perlu dikenal pasti punca-puncanya. Jalan penyelesaian yang terbaik perlu diambil untuk mengelakkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru bertambah kritikal. Sekiranya masalah ini tidak diselesaikan segera, dikhawatiri ia akan berlanjutan sehingga menjejaskan harapan dan tuntutan masyarakat terutamanya dalam bidang pendidikan.

Konsep organisasi pembelajaran perlu ditekankan kepada seluruh warga pendidik. Proses pembelajaran sebenarnya bukan hanya berlaku pada seseorang individu, tetapi ia boleh juga berlaku kepada sesebuah organisasi tidak kira organisasi yang terlibat dalam bidang pendidikan ataupun organisasi lain di seluruh negara. Konsep pembelajaran tersebut bukan hanya berkisar dalam lingkungan pencapaian akademik semata-mata, malah turut melibatkan proses dalam memberikan ruang kepada seluruh ahli organisasi untuk melibatkan diri dalam memberi pandangan, membuat keputusan, melakukan perubahan dan peningkatan dalam bidang kerja, serta menyediakan kemudahan yang baik kepada ahli organisasi untuk melaksanakan aktiviti, program dan peralatan untuk peningkatan sendiri setiap ahli dalam organisasi. Sekiranya amalan ciri-ciri organisasi

pembelajaran difahami, dihayati dan dilaksanakan oleh setiap ahli dalam organisasi maka, organisasi tersebut akan dapat berubah menjadi sebuah organisasi pembelajaran yang sebenar pada masa hadapan.

RUJUKAN

- Abu Bakar Hj. Hashim, Asarudin Ashari & Shahrin Hashim. 1999. *The Usefulness of Doing a Learning Organization Practice Profile*, Project Paper, Universiti Teknologi Malaysia.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Azman bin Adnan. 2000. *Learning Organization: Satu Pengenalan Konsep dan Pelaksanaannya*, artikel yang tidak diterbitkan, Institut Pengetua Universiti Malaya.
- Bishay, D. 2004. Teacher Motivation and Job Satisfaction, A Study Employing The Experience Sampling Method. *Journal Undergrad, Sci.*, Vol. 3, pp: 147-154.
- Dibella, A.J. Nevis, E.C. & Gould, J.M. 1996. Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp: 361-379.
- Dinham, S. & Scott, C. 1998. A Three Domain Model of Teachers and School Executive Career Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 4 (36), 362-378.
- Dinham, S., & Scott, C. 2000. Moving Into The Third, Outer Domain of Teacher Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38 (4). 362-378.
- Doyle, G. T., & Forsyth, R. A. 1973. The Relationship Between Teacher and Student Anxiety Levels. *Psychology in the Schools*, No. 10, pp: 231-233.
- Drew, S.A. & Smith, P.A. 1995. The Learning Organization: Change Proofing and Strategy. *The Learning Organization*, Vol. 2, No.1, pp: 4-14.
- Dufour, R., & Eaker, R. 1998. *Professional Learning Communities at work, Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Reston, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Easterby-Smith, M. 1990. Creating a Learning Organization. *Personnel Review*, Vol: 19, Iss: 5, pp: 24-28.
- Fincham, R. & Rhodes, P.S. 1988. *The Individual, Work and Organization*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Gardiner, P. & Whiting, P. 1997. Success Factors in Learning Organizations: An Empirical Study. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 No. 2, pp: 41-8.
- Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review [HBR]*, Vol:71, Iss: 4, Jul/Aug, pp: 78-91.

- Goodman, V. B. 1980. Urban Teacher Stress: A Critical Literature Review, [Information Analyses] *ERIC Document Reproduction Service*, No. ED 221-611.
- Gruneberg, M. M. 1979. *Understanding Job Satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Guns, Bob & Anundsen, Kristin.1996. *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain The Competitive Edge*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Hong, J.C.2001. *Knowledge Innovation and Organization Learning*. Taipei: Wu-Nan Publication Company.
- Houchins, D., Shippen, M. & Cattret, J. 2004. The Retention and Attrition of Juvenile Justice Teachers. *Education and Treatment of Children*, 27 (4), pp: 374-393.
- Huber, G. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.
- J. Stacy Adams.1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp: 422-36.
- Kline, P., & Saunders, B. 1998. *Ten Steps To a Learning Organization* (2nd ed.). Arlington: Great Ocean Publishers.
- Leithwood, K., & Lois, K.1998.*Organizational Learning in Schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Lim Ong Lam.1997. *Kajian Kepuasan Kerja di Kalangan Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Seksyen 18 Shah Alam*, Projek Penyelidikan Ijazah Sarjana Pengurusan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Locke, E.A.1969. What Is Job Satisfaction?.,*Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8, pp: 309-336.
- Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp: 1297-1349.
- Maira, A. & Scott-Morgan, P. 1997. *The Accelerating Organization: Embracing The Human Face of Change*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Marquardt, Michael J. 1996. *Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Mills, Daniel Quinn & Friesen, Bruce.1998. The Learning Organization. *European Management Journal [EMJ]*, Vol. 10, Iss: 2, Jun, pp: 146-156.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar.2003. *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mumford, A.1993. *How Managers Can Develop Managers*. Hampshire: Gower Publishing Ltd.
- O'Brien, M. J.1994. *Learning Organization Practices Profile*. San Francisco: Pfeiffer.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T.1991. *The Learning Company: Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill Book Company.

- Prange, C. 1999. Organizational Learning – Desperately Seeking Theory?, In M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. Burgoyne (eds.). *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage.
- Protheroe, N., Lewis, A., & Paik, S. 2002. *Promoting Teacher Quality*, Retrieved January 18, 2003 from www.ers.org/spectrum/win02a/htm.
- Rheem, Helen L. 1995. The Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 73, Iss. 2, Mar/Apr, pp: 10.
- Rowntree, D. 1981. *Statistics Without Tears: A Primer for Non-Mathematicians*. London: Penguin.
- Rozainum Ahmad. 1997. *Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah di Daerah Seremban*, Projek Penyelidikan Ijazah Sarjana Pengurusan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (2nded.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Senge, P.M. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 5, 1442-1465.
- Stockard, J. & Lehman, M. 2004. Influences On the Satisfaction and Retention of 1 - Year Teachers: The Importance of Effective School Management. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), pp: 742-771.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. 1993. *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systematic Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. 1967. Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, No. 22, Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Woo Yoke Ling. 2007. *Kepuasan Kerja Guru-Guru Aliran Pendidikan Teknikal dan Vokasional di Sekolah-Sekolah Menengah Teknik di Negeri Johor Darul Takzim*, Tesis Sarjana, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.