

## Indikator Perubahan dalam Pelaksanaan Program Transformasi Daerah: Proses Pemeriksaan Pejabat Pendidikan Daerah sebagai Organisasi Pembelajaran

### *Change Indicator in Implementation of District Transformation Program: Strengthening of District Education Process as A Learning Organization*

MOHD IZHAM MOHD HAMZAH & NURUL SAHADILA ABD RANI

#### ABSTRAK

*Program Transformasi Daerah atau District Transformation Programme (DTP) di bawah Anjakan ke-6 bertujuan untuk mempercepatkan penambahbaikan prestasi sekolah melalui program yang sistematik dan dipimpin oleh Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan yang bertujuan untuk mengenal pasti tahap indikator perubahan di PPD, mengkaji hubungan dan sumbangan antara proses pemeriksaan, organisasi pembelajaran dengan indikator pengurusan perubahan di PPD. Seramai 93 orang Ketua Pegawai Pendidikan Daerah dipilih dari seluruh Malaysia. Teknik pensampelan kelompok dan pensampelan rawak strata digunakan bagi menentukan responden kajian. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahawa indikator pengurusan perubahan di PPD di Malaysia berada pada tahap sangat tinggi di mana kedua-dua komponen iaitu aktiviti (Min = 4.68) dan hasilan (Min = 4.60) berada pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahawa indikator bagi komponen aktiviti dilaksanakan dengan baik bagi membolehkan indikator komponen hasilan berada pada tahap yang tinggi. Analisis korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan positif kuat antara ketiga-tiga pemboleh ubah yang dikaji iaitu proses pemeriksaan, organisasi pembelajaran dan indikator perubahan. Analisis regresi mendapati terdapat sumbangan faktor proses pemeriksaan kepada organisasi pembelajaran dan indikator perubahan, serta sumbangan faktor organisasi pembelajaran kepada indikator perubahan. Dapatan analisis berganda menunjukkan bahawa daripada lima prinsip tersebut, hanya dua prinsip yang iaitu sistem berfikir dan penguasaan peribadi didapati memberi sumbangan terhadap implementasi indikator pengurusan perubahan di PPD. Implikasinya, dapat dijadikan rujukan kepada PPD dalam memantau perubahan dalam Program Transformasi Daerah yang dilaksanakan berada dalam landasan yang betul melalui indikator perubahan ini. Kesimpulannya, kajian ini memberikan nilai tambah terhadap pelaksanaan Program DTP dalam memperkasakan PPD sebagai organisasi pembelajaran.*

*Kata kunci: Indikator Perubahan; Organisasi Pembelajaran; Pemeriksaan Pejabat Pendidikan Daerah; Program Transformasi Daerah; Pegawai Pendidikan Daerah*

#### ABSTRACT

*The District Transformation Program (DTP) under the 6th Shift aims to accelerate the improvement of school performance through a systematic program led by the District Education Office (PPD). This study aims to identify the level of change indicator in the PPDs, the relationship and contribution between strengthening processes, learning organizations with change indicators in PPDs. A total of 93 District Chief Education Officers were selected from all over Malaysia. Group sampling techniques and strata random sampling were used to determine the respondents. The results of the descriptive analysis show that the change indicators PPD in Malaysia are at a very high level where components of Activity (Mean = 4.68) and Output (Mean = 4.60). This indicates that the indicators for the activity component are well implemented to enable the output component indicators to be at a high level. Pearson's correlation analysis shows there are strong positive relationships between the three variables studied i.e. the strengthening process, learning organization and change indicator. Regression analysis found that there was a contribution of strengthening factor to learning organization and change indicators, as well as the contribution of learning organizational factors to change indicators. Multiple analysis show that out of the five principles, only two principles namely thinking system and personal mastery were found to contribute to the implementation of change management indicators in PPD. The implication, is that it can be use as a reference to the PPD in monitoring changes in the District Transformation Program that are implemented are on the right track through these indicators of change. In conclusion, this study provides added value to the implementation of the DTP Program in empowering PPD as a learning organization.*

*Keywords: Change Indicators; Learning Organization; Strengthening; District Transformation Program; District Education Officer*

## PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 berhasrat mengimplementasikan pelaksanaan dasar yang lebih baik dengan cara meningkatkan lagi aksesibiliti, ekuiti dan kualiti Pendidikan. Di samping meningkatkan lagi aspek perpaduan kaum dan sistem penyampaian yang lebih berkesan. Maka, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) telah diberikan pengupayaan, keluwesan dan akauntabiliti dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dari aspek membuat keputusan dan melakukan perancangan yang berkesan bersama-sama pihak sekolah. Kedudukan lokasi PPD yang paling dekat dengan sekolah menyebabkan peranan PPD menjadi amat penting dalam sistem pendidikan di Malaysia. Ini kerana PPD dapat membimbing, memantau dan menilai guru secara berterusan dalam melaksana Program Transformasi Daerah bagi mencapai hala tuju yang telah ditetapkan. Kaedah desentralisasi kuasa dan autoriti iaitu penurunan dan penambahan ini membolehkan para pegawai yang terlibat dapat menjalankan tugas dengan lebih lancar dan yakin (Kementerian Pendidikan Malaysia 2013). Sebagaimana menurut Samarudin (1978), desentralisasi adalah merujuk kepada pengagihan semula perkhidmatan, sumber malah polisi menjauhi dari pusat. Maka, pemerkasaan PPD yang merupakan satu bentuk desentralisasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui Program Transformasi Daerah yang dilaksanakan di PPD berupaya untuk mencapai hasrat KPM dalam meningkatkan keberkesanan program yang dilaksanakan di peringkat daerah dan sekolah.

Program Transformasi Daerah atau *District Transformation Program* (DTP) bertujuan untuk menambahbaik prestasi sekolah dengan lebih cepat melalui program yang sistematik yang mana dipimpin oleh PPD. Menurut Mohd Izham et al. (2021), Program Transformasi Daerah adalah usaha yang disengajakan untuk mempercepatkan penambahbaikan prestasi sekolah yang dibimbing oleh Pejabat Pendidikan Daerah. Justeru, pemerkasaan PPD melalui DTP dapat meningkatkan kecekapan dan keberkesanan program-program yang dilaksanakan di PPD dan sekolah-sekolah di bawah PPD dengan itu dapat memenuhi aspirasi masa depan pendidikan di Malaysia. Menurut Siva Rabindarang, Khuan Wai Bing dan Khoo Yin Yin (2014), bagi mengurangkan tekanan kerja dalam sistem pendidikan maka menjadi satu keperluan

untuk mengamalkan gaya kepemimpinan yang bercorak perkongsian dan fleksibel. Impak positif daripada pelaksanaan Program Transformasi Daerah ini telah menyebabkan pencapaian Malaysia dalam *Trends in International Mathematics and Science Study* atau TIMMS 2015 telah meningkat di mana Malaysia adalah antara 16 negara yang menunjukkan peningkatan tertinggi dalam Sains iaitu sebanyak 44 mata jika dibandingkan dengan TIMSS pada tahun 2011 (Kementerian Pendidikan Malaysia 2016). Pencapaian Malaysia ini dalam senarai keseluruhan telah meletakkan negara kita berada pada kedudukan pertengahan negara-negara yang menyertai TIMSS. Selain itu, menurut Kementerian Pendidikan Malaysia (2016), pencapaian Malaysia dalam *Programme International Student Assessment* atau PISA 2015 telah menunjukkan peningkatan ketara dalam ketiga-tiga domain iaitu Literasi Saintifik sebanyak 443, Literasi Bacaan sebanyak 431 dan Literasi Matematik sebanyak 446. Seterusnya, skor Malaysia daripada purata negara *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) berada hanya 50 mata.

Selain itu, bagi mengukur kejayaan hasrat tersebut memerlukan sebuah indikator yang direka bentuk khas bagi melihat perubahan yang telah dilaksanakan di pelbagai peringkat dalam sistem pendidikan. Indikator juga boleh menjadi penanda amaran kepada pihak organisasi supaya bertindak segera dalam melaksanakan perubahan dalam organisasi. Menurut Kowal dan Ableidinger (2011) menyatakan bahawa indikator digunakan oleh pemimpin sekolah bagi tujuan pemberitahuan dan melakukan intervensi sekiranya pengurusan tidak berada pada landasan yang betul. Maka, indikator yang dibentuk akan menjadi asas dan penanda aras dalam mempertingkatkan dan pemerkasaan PPD menjadi sebuah organisasi pembelajaran dan juga organisasi yang menjalankan pembangunan profesional berterusan atau CPD.

Menurut Senge (1990) terdapat beberapa faedah dan kepentingan organisasi pembelajaran jika diamalkan dalam sesebuah organisasi. Antaranya ialah dapat meningkatkan kualiti pengeluaran atau perkhidmatan yang diberikan lebih cekap, berupaya meningkatkan komitmen staf, meningkatkan kepuasan kerja staf, meningkatkan kecekapan, meningkatkan sistem penyampaian dan keberkesanan pengurusan perubahan dalam organisasi. Di samping itu, kurangnya amalan kepemimpinan organisasi pembelajaran di institusi pendidikan juga telah menyebabkan pemimpin

hanya berfokus kepada pemusatan kuasa, kurang komunikasi dua hala dan tidak bersifat terbuka. Hal ini menyebabkan tiadanya perkongsian ilmu dan kemahiran dalam kalangan ketua dan kakitangan serta tiada amalan kerja berpasukan dalam melaksanakan perubahan. Ini sebagaimana dinyatakan oleh Mohd Izham, Nor Azlin dan Jamalullail (2020), pemimpin yang mempunyai pengaruh yang ideal ialah pemimpin yang berkeupayaan untuk membina kepercayaan dan rasa hormat dari orang bawahan, penyediaan dasar yang kukuh untuk orang bawahan melaksanakan perubahan asas dan perubahan radikal. Pemimpin yang mempunyai pengaruh yang ideal juga mempunyai tinggi nilai integriti, moral dan etika mereka. Pemimpin ini juga berkongsi risiko bersama-sama orang bawahan dalam menetapkan matlamat dan dalam pencapaian matlamat. Pemimpin ini juga mempertimbangkan keperluan orang lain lebih dari diri mereka. Selain itu, pemimpin yang mempunyai pengaruh ideal menggunakan autoriti untuk membimbing staf ke arah pencapaian misi dan visi. Oleh itu, perubahan pendidikan yang berlaku secara dinamik memerlukan Ketua PPD memperlengkapkan dirinya dengan berbagai pengetahuan dan skil terkini masa kini dan masa depan. Ini bagi memastikan Ketua pegawai Pendidikan Daerah dapat bertindak dengan cekap, pantas dan berkesan supaya PPD berupaya menjadi sebuah organisasi pembelajaran.

#### PERNYATAAN MASALAH

Berdasarkan Buletin NUTP Guru Malaysia (2014), terdapat beberapa isu dalam melaksanakan DTP. Antaranya ialah isu “*Standard Operating Procedure*” (SOP) SISC+ dan “*School Improvement Partnership+*” (SIPartners+) yang tidak jelas atau tidak bertulis kerana perlu ada SOP SISC+ dan SIPartners+ yang rasmi dan diguna pakai oleh semua PPD. Tambahan pula, isu berkaitan semua jenis arahan mestilah jelas dan tepat daripada pihak atasan kepada SISC+ dan SIPartners+ yang ditempatkan di PPD. Selain itu, isu struktur hierarki carta organisasi yang tidak jelas di PPD yang memerlukan struktur hierarki organisasi PPD yang lebih sesuai dan jelas supaya tidak berlaku peranan dan tanggungjawab PPD yang bercelaru. Seterusnya isu peluang kerjaya dan kenaikan pangkat setelah DG52/DG54 di mana SISC+ dan SIPartners+ mesti diberi peluang menjawat jawatan tertinggi di PPD atau JPN. Peranan pemimpin dalam

perubahan adalah penting bagi mendapat komitmen warga organisasi. Ini sebagaimana ditegaskan oleh Mua'azam, Yahya dan Siti Noor (2016) yang berpendapat bahawa komitmen warga organisasi untuk bersedia terhadap perubahan dan menjayakan perubahan tersebut amat dipengaruhi oleh peranan pemimpin.

Di samping itu, KPM akui terdapat isu dalam sistem tadbir urus iaitu isu struktur organisasi KPM yang berpusat dan berhierarki yang menyebabkan wujud berbagai kelemahan antaranya penyampaian perkhidmatan yang tidak cekap dan tidak berkesan kerana wujudnya tata urus yang terlalu birokratik dari aspek pengurusan sumber manusia (Kementerian Pendidikan Malaysia 2002). Selain itu, struktur organisasi KPM yang besar di peringkat bahagian atas iaitu peringkat kementerian manakala kecil di peringkat bawahan iaitu PPD menyebabkan implementasi polisi dan program-program pendidikan adalah rumit dilaksanakan secara efisien dan efektif. Malah, struktur PPD dan Jabatan Pendidikan Negeri yang tidak seiring dengan struktur organisasi yang besar yang terdapat di KPM di mana ini telah menyebabkan tugas tidak dapat diupaya dan dilaksanakan dengan baik.

#### INDIKATOR PERUBAHAN

Dalam membangunkan indikator berkaitan dengan matlamat pendidikan dan pembangunan untuk generasi baharu merupakan satu proses yang berterusan. Niat yang disemat dalam matlamat adalah bergantung kepada sejauh mana kesedaran mereka untuk merealisasikan usaha tersebut sehingga mencapai matlamat tersebut. Salah satu cara untuk memahami makna di sebalik sesuatu matlamat adalah dengan menentukan indikator yang sesuai bagi menilai kemajuan ke arah pencapaian matlamat. Indikator merupakan satu petunjuk untuk mengukur kemajuan program pencapaian sesuatu program atau projek berlandaskan penetapan matlamat dan objektif (Lennie et al. 2011). Selain itu, indikator adalah digunakan oleh pemimpin sekolah bagi tujuan pemberitahuan dan melakukan intervensi sekiranya pengurusan tidak berada pada landasan yang betul (Kowal et al. 2011). Selain itu, secara umum, indikator boleh ditakrifkan sebagai parameter bagi menunjukkan sesuatu maklumat, mengukur pencapaian atau bagi membantu menilai pencapaian dalam pembangunan (OECD 1993; 2009). Dalam erti kata lain, indikator meneliti dari dekat akan hasil inisiatif dan tindakan. Maka,

indikator boleh digunakan sebagai instrumen bagi memantau dan menilai kerja-kerja melibatkan pembangunan.

Satu cara bagi memantau program transformasi adalah melalui pembinaan indikator perubahan. Tanpa indikator, PPD sukar untuk memantau perubahan yang berlaku dan akan menimbulkan isu jika tiada indikator yang dijadikan sebagai penanda aras perubahan DTP. Keperluan Indikator perubahan dalam DTP adalah perlu kerana indikator perubahan ini adalah sebagai pemberitahuan atau “*red flag*” di mana ia sebagai petunjuk untuk melakukan intervensi secara terus di PPD bagi memastikan pelaksanaan DTP tersebut berada pada hala tuju yang betul atau sebaliknya. Hal ini disokong oleh Mainguet dan Baye (2006) mendapati bahawa amat sukar bagi memberi jawapan kepada kejayaan dasar atau program yang dilaksanakan tanpa indikator perubahan. Hal ini demikian kerana secara realiti, proses menilai kejayaan dasar atau program transformasi amat kompleks kerana dipengaruhi oleh banyak faktor seperti sejarah, budaya serta keadaan ekonomi sesebuah negara.

#### ORGANISASI PEMBELAJARAN

Proses pemerksaan Pejabat Pendidikan Daerah amat berkait rapat dengan amalan Organisasi Pembelajaran yang dilaksanakan. Ini melibatkan amalan dan persekitaran pembelajaran dalam memastikan matlamat untuk pemerksaan PPD dapat dicapai. Keberkesanan organisasi pembelajaran seharusnya membawa kepada meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan membawa perubahan positif kepada sesebuah organisasi. Kegagalan warga organisasi untuk memahami konsep organisasi pembelajaran juga menyebabkan terdapatnya penentangan terhadap perubahan yang positif kerana terdapatnya kurangnya pendedahan tentang pentingnya organisasi pembelajaran di PPD (Nor Foniza 2012). Malek Shah (2005) dalam Muhammad Faizal et al. (2014) mendapati bahawa wujudnya budaya kerja tradisional seperti tingkah laku birokrasi keterlaluan, tidak produktif dan suka menentang perubahan yang akan menyebabkan warga institusi pendidikan sukar untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran diri. Suasana organisasi pembelajaran perlulah diberi lebih penekanan bagi menjayakan agenda perubahan dalam sesebuah organisasi untuk memastikan semua kakitangan khususnya di PPD mempunyai pengetahuan dan kemahiran supaya berupaya menyumbang dengan lebih berkesan kepada PPD.

Oleh itu, bagi memastikan PPD menjadi sebuah organisasi pembelajaran maka Ketua Pegawai PPD perlulah memperlengkapkan diri dengan berbagai pengetahuan, kemahiran dan info terkini supaya berupaya mengurus PPD secara efisien dan efektif selari dengan pembaharuan yang sentiasa berlaku bagi menjadikan PPD sebuah organisasi pembelajaran. Kajian oleh Zuraidah dan Rahimah (2017) mendapati bahawa pemimpin yang tidak memberi galakkan organisasi pembelajaran secara berterusan di sekolah akan menyebabkan tiada amalan berkongsi ilmu kepakaran dalam kalangan guru-guru untuk meningkatkan kemahiran pedagogi di bilik darjah.

#### PROGRAM TRANSFORMASI DAERAH

Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) merupakan sebuah organisasi pengurusan dan tadbir urus pendidikan yang bertanggungjawab dalam hal ehwal mengurus, mengelola, mengawal, memimpin dan membimbing sekolah-sekolah di daerah bawah kawalannya. Hal ini demikian kerana PPD yang kedudukannya berhampiran dengan lokasi sekolah dan bilangan sekolah di bawah PPD lebih kecil maka PPD lebih memahami situasi setiap sekolah berbanding Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) yang terpaksa mengawal lebih banyak sekolah di bawah negeri. Maka, Program Transformasi Daerah (*District Transformation Program / DTP*) telah dirangka oleh KPM bagi mengupayakan peranan PPD bagi memberi bantuan, sokongan dan bimbingan kepada sekolah-sekolah di bawah PPD masing-masing bagi meningkatkan prestasi sekolah dan untuk mengatasi cabaran serta isu. Maka, kesediaan untuk berubah dalam kalangan pegawai PPD perlu ada bagi membolehkan matlamat perubahan DTP yang dilaksanakan dalam organisasi PPD dapat tercapai. Masih terdapat isu berkaitan tempoh perkhidmatan mempengaruhi tahap kesediaan untuk berubah. Hal ini bertepatan dengan kajian Wei Boon Quah (2017) mendapati kajian yang dijalankan ke atas staf di Kolej Komuniti Sungai Petani dari aspek pengalaman bertugas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari aspek kesediaan untuk berubah Petani iaitu staf berpengalaman bertugas antara 4-7 tahun mempunyai berbeza persepsi dengan staf yang mempunyai 8-10 tahun terhadap kesediaan untuk menerima perubahan. Tambahan pula, terdapat isu berkaitan demografi iaitu tempoh pengalaman bertugas terhadap organisasi pembelajaran iaitu terdapat kakitangan yang baharu bertugas tidak berminat untuk belajar berbanding kakitangan yang



pengalaman bertugas melebihi 15 tahun iaitu lebih komited dan mempunyai keinginan belajar yang tinggi (Aramugam 2014).

Para pegawai PPD yang terlibat dalam Program Transformasi Daerah (DTP) perlu menghadiri kursus berkaitan bagi membolehkan proses pemeraksanaan dan organisasi pembelajaran di PPD berjaya. Ke kerapannya menghadiri kursus bagi meningkatkan kefahaman dan kecekapan dalam melaksanakan peranan baharu perubahan amat diperlukan untuk mencapai matlamat perubahan tersebut. Menurut Azlah et al. (2009), latihan adalah elemen penting bagi memastikan pekerja mempunyai pengetahuan, kemahiran dan keupayaan membantu pekerja dalam meningkatkan prestasi dan pelaksanaan kerja semasa dan kerja masa depan. Malah, keberkesanan latihan dapat memberikan kelebihan yang banyak kepada seseorang pekerja dari aspek perkembangan kemajuan pekerja dan dalam mempertingkatkan efisiensi dan skil mereka. Kepentingan latihan terhadap staf sebagaimana kajian oleh Norhafizah et al. (2018) berkaitan kepentingan latihan, menunjukkan bahawa impak positif impak terhadap staf adalah refleksi daripada pembangunan latihan. Selain itu, kajian Pigeon et al. (2017) berkaitan aspek pemeraksanaan iaitu pemeraksanaan pemimpin dan autonomi kerja didapati mempengaruhi tingkah laku pekerja dari aspek budi bicara dan penglibatan dalam membuat keputusan di mana kajian mereka mendapati adanya hubungan antara autonomi kerja dengan penglibatan dalam proses membuat keputusan.

Justeru itu, kajian ini secara keseluruhannya dijalankan adalah menentukan indikator perubahan yang boleh digunakan di PPD seluruh Malaysia bagi menguruskan perubahan yang dilaksanakan dalam proses pemeraksanaan PPD sebagai organisasi pembelajaran terutama dalam Program Transformasi Daerah. PPD perlu mengurus perubahan secara efektif melalui pembentukan indikator perubahan supaya semua program di PPD di bawah DTP berjalan lancar mengikut perancangan yang ditetapkan serta mewujudkan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan dalam kalangan kakitangan PPD seluruh Malaysia.

#### OBJEKTIF KAJIAN

1. Menentukan tahap indikator perubahan dalam pelaksanaan Program Transformasi Daerah.
2. Mengenal pasti hubungan antara proses pemeraksanaan dengan organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah.
3. Mengenal pasti hubungan antara proses pemeraksanaan dengan indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah.
4. Mengenal pasti hubungan antara organisasi pembelajaran dengan indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah.
5. Mengenal pasti sumbangan faktor proses pemeraksanaan terhadap organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah.
6. Mengenal pasti sumbangan faktor proses pemeraksanaan terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah.
7. Mengenal pasti sumbangan faktor organisasi pembelajaran terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah.

#### METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif di mana kaedah tinjauan yang menggunakan instrumen soal selidik. Soal selidik diadaptasi dari soal selidik *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-I & II (CWEQ)* oleh Laschinger (2012), *The Learning Organization Questionnaire for Schools* oleh Park (2006), buku Program Transformasi Daerah 3.0 (DTP) dan berdasarkan daripada definisi operasi serta tinjauan-tinjauan literatur yang bersesuaian. Seramai tiga orang panel pakar terlibat dalam mengesahkan instrumen kajian ini iaitu dalam menentukan “*face validity*” dan “*content validity*”. Kajian rintis juga dilaksanakan terhadap 30 orang KPPD dan nilai kebolehppercayaan Cronbach Alpha ialah 0.955 manakala kesahan item ditentukan melalui korelasi item dengan jumlah skor item yang diperbetulkan (*Corrected Item-Total Correlation*) iakah di antara 0.419 hingga 0.712. Nilai ini dianggap baik dan memuaskan berdasarkan Pallant (2005) dan Creswell (2012).

Populasi kajian adalah seramai 142 orang Ketua Pegawai PPD di seluruh Malaysia manakala sampel kajian adalah seramai 93 orang Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD) dipilih dari 5 zon di Malaysia iaitu zon selatan, zon tengah, zon utara, zon timur, dan zon Malaysia timur melalui teknik pensampelan kelompok dan pensampelan rawak strata. Pensampelan rawak berkelompok atau kluster dalam kajian ini dibuat dengan cara sampel yang dikelompokkan kepada beberapa kumpulan dalam populasi dan kemudian dipilih secara rawak sampel dari kumpulan yang telah dikelompokkan. Penyelidik telah menggelompokkan PPD mengikut

zon kerana kaedah ini boleh mewujudkan persamaan daripada kumpulan yang pelbagai. Seterusnya persampelan rawak berstrata pula dibuat kerana penyelidik telah membuat strata terhadap populasi mengikut peratusan yang dikehendaki dan sampel jenis ini amat sesuai digunakan bagi kajian berdasarkan zon (Ghazali & Sufean 2016). Pensampelan ini dipilih kerana kajian ini meliputi kawasan yang luas iaitu PPD di seluruh Malaysia termasuk Sabah dan Sarawak.

Analisis deskriptif digunakan bagi melihat tahap indikator perubahan, manakala analisis

inferensi seperti korelasi dan regresi berganda digunakan untuk melihat hubungan dan sumbangan bagi pemboleh ubah yang dikaji. Program *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 2.2 telah digunakan dalam penganalisisan data.

## DAPATAN KAJIAN

### MENENTUKAN TAHAP INDIKATOR PENGURUSAN PERUBAHAN DALAM KONTEKS MEMPERKASA PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH

JADUAL 1. Skor min, frekuensi, peratusan dan sisihan piawai indikator pengurusan perubahan

Pemboleh ubah	Min	Interpretasi
<b>Merancang Kerja (Aktiviti)</b>		
- Peranan dan Tanggungjawab Ketua Pegawai Pendidikan Daerah	4.67	Sangat Tinggi
- Peranan dan Tanggungjawab Pengurus Program	4.66	Sangat Tinggi
- Peranan dan Tanggungjawab SIPartners+	4.68	Sangat Tinggi
- Peranan dan Tanggungjawab SISC+	4.72	Sangat Tinggi
- Pengurusan Peruntukan	4.69	Sangat Tinggi
- Dialog Prestasi	4.71	Sangat Tinggi
Keseluruhan Aktiviti	4.68	Sangat Tinggi
<b>Hasil yang Diinginkan (Hasilan)</b>		
- Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	4.58	Sangat Tinggi
- Dashboard	4.58	Sangat Tinggi
- Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD)	4.67	Sangat Tinggi
Keseluruhan Hasilan	4.60	Sangat Tinggi
Keseluruhan Indikator	4.67	Sangat Tinggi

Jadual 1 menunjukkan tahap indikator pengurusan perubahan dalam konteks memperkasa Pejabat Pendidikan Daerah berada pada tahap yang sangat tinggi secara keseluruhan dengan skor min 4.67. Bagi komponen merancang kerja (aktiviti) memperoleh min tertinggi iaitu (min=4.68) dan diikuti oleh komponen hasil yang diinginkan (hasilan) (min=4.60). Ini menunjukkan bahawa indikator pengurusan perubahan telah dilaksanakan dengan baik di Pejabat Pendidikan Daerah.

Bagi komponen merancang kerja (aktiviti) yang terdiri daripada indikator seperti peranan dan tanggungjawab Ketua Pegawai Pendidikan Daerah, peranan dan tanggungjawab Pengurus Program, peranan dan tanggungjawab SIPartners+, peranan dan tanggungjawab SISC+, Dialog Prestasi dan

pengurusan peruntukan. Secara terperinci, analisis menunjukkan bahawa skor min tertinggi ialah peranan dan tanggungjawab SISC+ (min=4.72) diikuti oleh Dialog Prestasi (min=4.71). Seterusnya, min ketiga tertinggi ialah pengurusan peruntukan (min=4.69) diikuti oleh peranan dan tanggungjawab SIPartners+ (min=4.68). Selain itu, peranan dan tanggungjawab Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (min=4.67). Namun, bagi nilai min yang terendah antara keenam-enam merancang kerja (aktiviti) ialah peranan dan tanggungjawab Pengurus Program (min=4.66).

Seterusnya, bagi komponen hasil yang diinginkan (hasilan) yang terdiri daripada indikator seperti Petunjuk Prestasi Utama (KPI), *Dashboard* dan Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan

Daerah (PKPPD). Secara terperinci, analisis menunjukkan bahawa skor min tertinggi ialah Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD) (min=4.67). Di samping itu, *Dashboard* (min=4.58) dengan majoriti seramai 68 orang (73.0%) sangat bersetuju. Namun, bagi nilai min yang terendah antara ketiga-tiga indikator ialah dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) (min=4.58).

#### MENGENALPASTI HUBUNGAN ANTARA PROSES PEMERKASAAN DENGAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

Analisis korelasi Pearson digunakan bagi mengenal pasti hubungan yang signifikan antara proses pemeraksanaan PPD dengan organisasi pembelajaran di PPD.

JADUAL 2. Korelasi Proses Pemeraksanaan Dengan Organisasi Pembelajaran

	Organisasi Pembelajaran		
	Proses Pemeraksanaan	Nilai Korelasi (r)	1
	Signifikan (p)		.000
	N	93	93

\*\* Signifikan pada aras  $p < 0.05$

Jadual 2 menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara proses pemeraksanaan dengan organisasi pembelajaran di mana nilai  $r = 0.693$ ,  $p < 0.05$ . Hubungan antara kedua-duanya adalah hubungan positif yang kuat. Justeru, dapatan kajian ini mendapati terdapat hubungan yang kuat (besar) antara proses pemeraksanaan dengan organisasi pembelajaran.

#### HUBUNGAN ANTARA PROSES PEMERKASAAN DENGAN INDIKATOR PENGURUSAN PERUBAHAN

Analisis korelasi Pearson juga digunakan untuk mengenal pasti hubungan yang signifikan antara Proses Pemeraksanaan dengan Indikator Pengurusan Perubahan di PPD.

JADUAL 3. Korelasi Proses Pemeraksanaan dengan Indikator Perubahan

	Indikator Perubahan		
	Proses Pemeraksanaan	Nilai Korelasi (r)	1
	Signifikan (p)		.000
	N	93	93

\*\* Signifikan pada aras  $p < 0.05$

Jadual 3 menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara proses pemeraksanaan dengan indikator perubahan dengan nilai  $r = 0.645$ ,  $p < 0.05$ . Hubungan yang terbentuk adalah hubungan positif yang kuat. Justeru, dapatan kajian ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat (besar) antara proses pemeraksanaan dengan indikator perubahan.

#### HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI PEMBELAJARAN DENGAN INDIKATOR PENGURUSAN PERUBAHAN DI PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH

Analisis korelasi Pearson juga digunakan untuk mengenal pasti hubungan yang signifikan antara Organisasi Pembelajaran dengan Indikator Pengurusan Perubahan di PPD

JADUAL 4. Korelasi Proses Organisasi Pembelajaran dengan Indikator Perubahan

	Indikator Perubahan		
	Proses Pemeraksanaan	Nilai Korelasi (r)	1
	Signifikan (p)		.000
	N	93	93

\*\* Signifikan pada aras  $p < 0.05$

Jadual 4 mendapati terdapat hubungan antara organisasi pembelajaran dengan indikator perubahan dengan nilai  $r = 0.722$ ,  $p < 0.05$ . Hubungan yang terbentuk adalah hubungan positif yang kuat. Justeru, hasil kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang kuat (besar) antara organisasi perubahan dengan indikator perubahan.

MENGENALPASTI SUMBANGAN FAKTOR  
PROSES PEMERKASAAN TERHADAP  
ORGANISASI PEMBELAJARAN DI PEJABAT  
PENDIDIKAN DAERAH

Jadual 5 di bawah menunjukkan hasil analisis regresi berganda. Dapatan kajian ini menunjukkan

JADUAL 5. Analisis regresi sumbangan dimensi-dimensi proses pemeraksanaan terhadap organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah

Peramal	B	$\beta$	Nilai-t	Sig.	R2	Sumbangan (%)
Akauntabiliti	0.277	0.292	2.809	0.006	0.342	34.2%
Sumber	0.214	0.373	4.712	0.000	0.481	13.9%
Peluang	0.248	0.243	2.352	0.021	0.512	3.0%
Konstan	1.089					

JADUAL 6. Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Regresi	3.370	3	1.123	31.098	.000d
Residul	3.215	89	0.036		
Jumlah	6.586	92			

Berdasarkan Jadual 5, antara ketiga-tiga peramal, peramal yang paling tinggi menyumbang sebanyak 34.2% terhadap organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah adalah dimensi akauntabiliti ( $\beta=0.277$ ,  $t=2.809$ ,  $p=0.006$ ). Ini bermakna, sekiranya dimensi Akauntabiliti meningkat 1 unit, maka organisasi pembelajaran di PPD akan meningkat sebanyak 34.2 unit.

Seterusnya peramal kedua tertinggi menyumbang sebanyak 13.9% terhadap organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah adalah dimensi Sumber ( $\beta=0.373$ ,  $t=4.712$ ,  $p=0.000$ ). Ini bermakna, sekiranya dimensi sumber meningkat 1 unit, maka organisasi pembelajaran akan meningkat sebanyak 13.9 unit.

Seterusnya, peramal ketiga menyumbang sebanyak 3.0% terhadap organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah adalah dimensi Peluang ( $\beta=0.243$ ,  $t=2.352$ ,  $p=0.021$ ). Ini bermakna, sekiranya dimensi Peluang meningkat 1 unit, maka

tiga pemboleh ubah bebas iaitu akauntabiliti, sumber dan peluang yang menunjukkan korelasi dan sumbangan signifikan ( $p < 0.05$ ) terhadap organisasi pembelajaran di PPD. Nilai R2 (0.512) kombinasi ketiga-tiga dimensi proses pemeraksanaan iaitu akauntabiliti, sumber dan peluang adalah peramal yang mempunyai korelasi dan sumbangan sebanyak 51.2% dan signifikan ( $p < 0.05$ ) terhadap organisasi pembelajaran di PPD. Dalam konteks kajian ini, berkemungkinan baki peratusan yang ada disumbangkan oleh faktor-faktor lain (Pallant 2005) iaitu 48.8% terhadap organisasi pembelajaran di PPD.

organisasi pembelajaran akan meningkat sebanyak 3.0 unit.

Analisis varian di Jadua 6 mendapati bahawa nilai F (3, 89) = 31.098 yang signifikan  $p < 0.05$ . Nilai R Kuasa Dua ( $R^2 = 0.512$ ) menunjukkan bahawa sumbangan keseluruhan tiga pemboleh ubah bebas adalah sebanyak 51.2% terhadap organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah iaitu Akauntabiliti sebanyak 34,2%, sumber sebanyak 13.9% dan peluang sebanyak 3.0%.

SUMBANGAN FAKTOR PROSES PEMERKASAAN  
TERHADAP INDIKATOR PERUBAHAN DI  
PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH

Jadual 7 di bawah menunjukkan hasil analisis regresi berganda. Dapatan menunjukkan bahawa terdapat tiga pemboleh ubah bebas iaitu sokongan, sumber dan akauntabiliti yang menunjukkan korelasi dan sumbangan signifikan ( $p < 0.05$ ) terhadap indikator perubahan di PPD. Berdasarkan Jadual 7



ini, nilai R<sup>2</sup> (0.440) kombinasi ketiga-tiga dimensi proses pemeraksanaan iaitu sokongan, sumber dan akauntabiliti adalah peramal yang mempunyai korelasi dan sumbangan sebanyak 44.0% dan signifikan ( $p < 0.05$ ) terhadap indikator perubahan

di PPD. Konteks kajian ini, berkemungkinan baki peratusan yang ada disumbangkan oleh faktor-faktor lain (Pallant 2005) iaitu 56.0% terhadap indikator perubahan di PPD.

JADUAL 7. Analisis regresi sumbangan dimensi-dimensi proses pemeraksanaan terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah

Peramal	B	$\beta$	Nilai-t	Sig.	R <sup>2</sup>	Sumbangan (%)
Sokongan	0.379	0.330	3.350	0.004	0.358	35.8%
Sumber	0.191	0.260	2.609	0.006	0.410	5.2%
Akauntabiliti	0.265	0.219	4.899	0.032	0.440	3.0%
Konstan	0.752					

JADUAL 8. Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Regresi	3.370	3	1.123	31.098	.000d
Residul	3.215	89	0.036		
Jumlah	6.586	92			

Berdasarkan Jadual 8, antara ketiga-tiga peramal, peramal yang paling tinggi menyumbang sebanyak 35.8% terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah adalah dimensi Sokongan ( $\beta=0.330$ ,  $t=3.350$ ,  $p=0.004$ ). Ini bermakna, sekiranya dimensi sokongan meningkat 1 unit, maka indikator perubahan akan meningkat sebanyak 35.8 unit.

Seterusnya, peramal kedua tertinggi menyumbang sebanyak 5.2% terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah ialah dimensi sumber ( $\beta=0.260$ ,  $t=2.609$ ,  $p=0.006$ ). Ini bermakna, sekiranya dimensi sumber meningkat 1 unit, maka indikator perubahan akan meningkat sebanyak 5.2 unit.

Seterusnya peramal ketiga menyumbang sebanyak 3.0% terhadap indikator perubahan di PPD adalah dimensi akauntabiliti ( $\beta=0.219$ ,  $t=4.899$ ,  $p=0.032$ ). Ini bermakna, sekiranya dimensi akauntabiliti meningkat 1 unit, maka indikator perubahan akan meningkat sebanyak 3.0 unit.

Seterusnya, analisis varian seperti Jadual 8 mendapati bahawa nilai  $F(3, 89) = 23.323$  yang signifikan  $p < 0.05$ . Nilai R Kuasa Dua ( $R^2=0.440$ ) menunjukkan bahawa sumbangan keseluruhan tiga pemboleh ubah bebas adalah sebanyak 44.0% terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah iaitu sokongan sebanyak 35.8%, sumber

sebanyak 5.2% dan akauntabiliti sebanyak 3.0%. Oleh itu keputusan bagi analisis regresi berganda ini ialah terdapat tiga pemboleh ubah bebas yang memberi sumbangan kepada indikator perubahan di PPD.

#### SUMBANGAN FAKTOR ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP INDIKATOR PERUBAHAN DI PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH

Dalam kajian ini, terdapat lima peramal bagi dimensi organisasi pembelajaran iaitu peribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran berpasukan dan sistem berfikir berdasarkan Teori Senge (1990). Jadual 9 di bawah menunjukkan hasil analisis regresi berganda. Dapatan menunjukkan bahawa terdapat dua pemboleh ubah bebas iaitu sistem berfikir dan penguasaan peribadi menunjukkan korelasi dan sumbangan signifikan ( $p < 0.05$ ) terhadap indikator perubahan. Berdasarkan Jadual 9, nilai R<sup>2</sup> (0.559) kombinasi kedua-dua dimensi organisasi pembelajaran iaitu sistem berfikir dan penguasaan peribadi adalah peramal yang mempunyai korelasi dan sumbangan sebanyak 55.9% dan signifikan ( $p < 0.05$ ) terhadap indikator perubahan. Konteks kajian ini, berkemungkinan baki peratusan yang ada disumbangkan oleh faktor-faktor lain (Pallant 2005) iaitu 44.1% terhadap indikator perubahan.

JADUAL 9. Analisis regresi sumbangan dimensi-dimensi organisasi pembelajaran terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah

Peramal	B	$\beta$	Nilai-t	Sig.	R2	Sumbangan (%)
Sistem Berfikir	0.476	0.514	5.727	0.000	0.501	50.1%
Penguasaan Peribadi	0.329	0.309	3.437	0.001	0.559	5.8%
Konstan	0.911		2.467	0.015		

JADUAL 10. Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Regresi	5.979	2	2.990	57.073	.000c
Residul	4.714	90	0.052		
Jumlah	10.693	92			

Berdasarkan Jadual 9, peramal yang paling tinggi menyumbang sebanyak 50.1% terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah adalah dimensi sistem berfikir ( $\beta=0.514$ ,  $t=5.727$ ,  $p=0.000$ ). Ini bermakna sekiranya dimensi sistem berfikir meningkat 1 unit, maka indikator perubahan akan meningkat sebanyak indikator perubahan akan meningkat sebanyak 50.1 unit.

Seterusnya, peramal kedua tertinggi menyumbang sebanyak 5.8% terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah adalah dimensi penguasaan peribadi ( $\beta=0.309$ ,  $t=3.437$ ,  $p=0.001$ ). Ini bermakna, sekiranya dimensi penguasaan peribadi meningkat 1 unit, maka indikator perubahan akan meningkat sebanyak 5.8 unit.

Analisis varian di Jadual 10 mendapati bahawa nilai  $F(2, 90) = 57.073$  yang signifikan  $p < 0.05$ . Nilai R Kuasa Dua ( $R^2=0.559$ ) menunjukkan bahawa sumbangan keseluruhan dua pemboleh ubah bebas iaitu sistem berfikir dan penguasaan peribadi adalah sebanyak 55.9% terhadap indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah iaitu sistem berfikir sebanyak 50.1% dan penguasaan peribadi sebanyak 5.8%.

## PERBINCANGAN

Perbincangan tahap indikator pengurusan perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) adalah terdiri daripada komponen merancang kerja (Aktiviti) dan komponen hasil yang diinginkan (Hasilan). Bagi komponen merancang kerja (Aktiviti) terdiri daripada indikator peranan dan tanggungjawab Ketua Pegawai PPD, peranan dan tanggungjawab Pengurus Program, peranan dan tanggungjawab SIPartners+, peranan dan tanggungjawab SISC+, pengurusan peruntukan dan dialog prestasi.

Manakala, komponen hasil yang diinginkan (Hasilan) pula terdiri daripada indikator Petunjuk Prestasi Utama (KPI), *Dashboard* dan Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD).

Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan indikator pengurusan perubahan di PPD di Malaysia berada pada tahap sangat tinggi secara keseluruhannya di mana kedua-dua komponen iaitu Aktiviti dan Hasil berada pada tahap tinggi. Ini membuktikan bahawa indikator untuk komponen Aktiviti dilaksanakan dengan baik bagi membolehkan indikator komponen Hasil berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian ini menyokong pernyataan oleh Kowal dan Ableidinger (2011) yang menyatakan bahawa indikator digunakan oleh pemimpin sekolah bagi tujuan pemberitahuan dan melakukan intervensi sekiranya pengurusan tidak berada pada landasan yang betul. Secara terperinci, kajian mendapati bahawa indikator pengurusan perubahan bagi peranan dan tanggungjawab SISC+ berada pada tahap yang tertinggi. Dalam melaksanakan tanggungjawab baharu di PPD, peranan SISC+ adalah sebagai pembimbing kepada Guru Dibimbing (GDB). Dapatan deskriptif menunjukkan bahawa SISC+ memberi bimbingan kepada guru dalam membuat perancangan. Selain itu, dapatan kajian juga selari dengan dapatan kajian oleh Salwati, Zuraidah dan Simin (2019) menunjukkan bahawa pembimbing mempunyai peranan yang lebih tinggi kerana mereka cenderung mempunyai sikap yang lebih positif terhadap implementasi bimbingan sebagai satu bentuk sokongan kepada guru.

Kajian ini turut mengenal pasti hubungan antara proses pemeraksanaan dengan organisasi pembelajaran di PPD. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara proses pemeraksanaan dengan organisasi pembelajaran.

Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Soewarto Hardhienata et al. (2019) yang mendapati bahawa adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara pengupayaan seperti akauntabiliti dan penglibatan dalam organisasi dengan organisasi pembelajaran. Di samping itu, dapatan kajian ini selari dengan dapatan oleh kajian Ravangard et al. (2014) yang mengkaji hubungan antara pemerksaan kakitangan dengan organisasi pembelajaran di ibu pejabat Universiti Sains Perubatan Shiraz. Hasil kajian mendapati bahawa terdapat hubungan antara faktor penyertaan dan kecekapan dalam proses pemerksaan kakitangan dengan organisasi pembelajaran. Hasil kajian ini menyokong hasil kajian Farrukh dan Waheed (2015) yang menunjukkan bahawa terdapat beberapa factor kritikal perlu dalam menjadikan organisasi sebagai organisasi pembelajaran antaranya pembangunan diri, pemerksaan, perkongsian maklumat dan kolaborasi kolektif. Tambahan pula, hasil kajian ini juga selari dengan pernyataan Yang et al. (2014) yang berpendapat bahawa proses pemerksaan berlaku ketika wujudnya kerjasama dalam kalangan kakitangan professional dengan memberikan autonomi kepada jururawat dalam menyelesaikan masalah yang wujud. Keseluruhannya, kesimpulan yang boleh dibuat ialah hubungan antara proses pemerksaan dengan amalan organisasi pembelajaran dapat meningkatkan pengurusan perubahan yang dilaksanakan di PPD khususnya dalam memberikan sokongan dan kerjasama pihak atasan serta penglibatan kakitangan agar dapat menjadikan PPD sebagai organisasi pembelajaran.

Seterusnya, hasil kajian ini juga menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara proses pemerksaan dengan indikator perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah. Analisis juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang kuat antara proses pemerksaan dengan indikator pengurusan perubahan. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Pigeon dan Boudrias (2017) iaitu terdapat hubungan antara pemerksaan pemimpin dengan tingkah laku pemimpin iaitu proaktif dan penglibatan dalam membuat keputusan. Selain itu, berdasarkan sorotan kajian lepas, terdapat isu berkaitan pemerksaan iaitu sejauh mana pekerja mendapat galakkan serta diberi kuasa untuk membuat keputusan dalam menjalankan tugas masing-masing dengan kawalan yang minimum daripada pengurus mereka (Ab Aziz 2010). Dalam proses pemerksaan Pejabat Pendidikan Daerah, PPD telah diberi lebih kuasa oleh KPM dengan menjadi barisan hadapan

bagi menyokong peningkatan prestasi sekolah di daerah masing-masing. Ini selari dengan kenyataan Kanter (1993) bahawa kuasa merupakan penggerak utama kepada proses pemerksaan di mana ia memberi kesan kepada kepuasan kerja, komitmen organisasi serta keberkesanan perkhidmatan.

Hasil kajian ini juga membuktikan terdapat hubungan positif yang kuat antara organisasi pembelajaran dengan indikator perubahan. Dapatan ini disokong oleh pernyataan Farrukh dan Waheed (2015) iaitu dalam menjadikan organisasi sebagai organisasi pembelajaran, salah satu faktor kritikal yang perlu ada ialah kepimpinan sebagai pemudah cara. Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Md Zahidul et al. (2015) untuk mengenal pasti bagaimana budaya organisasi, struktur dan kemudahan teknologi mempengaruhi perkongsian pengetahuan di mana hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan antara pemimpin sebagai model suri dengan perkongsian pengetahuan, perbincangan secara positif dan hubungan signifikan antara sokongan pengurus atasan dan perkongsian pengetahuan. Bagi komponen memberi sokongan kepada sekolah yang paling memerlukan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa PPD akan memberi sokongan kepada Pengetua atau Guru Besar sekolah melalui bimbingan oleh *School Improvement Partners +* (SIPartners+), juga sokongan kepada guru melalui *School Improvement Specialist Coach+* (SISC+). Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Salwati, Zuraidah dan Simin (2019) iaitu pembimbing mempunyai sikap yang lebih positif terhadap pelaksanaan bimbingan kerana menganggap ia sebagai satu bentuk sokongan kepada guru. Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Nor Forniza (2012) di mana wujudnya keperluan dari aspek sokongan pihak pengurusan dalam menggembeleng pelbagai kebolehan dan kepakaran guru-guru dalam membuat keputusan secara kolaborasi bagi membantu mencambahkan idea ke arah kecemerlangan sesebuah sekolah. Secara keseluruhannya, dapat dinyatakan bahawa dalam menjadikan Pejabat Pendidikan Daerah sebagai organisasi pembelajaran sememangnya mempunyai hubungan dengan indikator pengurusan perubahan khususnya dari aspek sokongan kepimpinan dalam mewujudkan iklim suasana saling percaya, sokongan pengurusan atasan serta menggalakkan percambahan idea dalam melakukan keputusan terbaik.

Dalam kajian ini, proses pemerksaan menggunakan teori pemerksaan oleh Kanter

(1993) yang terdiri daripada empat dimensi iaitu maklumat, sokongan, sumber, peluang serta satu elemen tambahan dalam Program Transformasi Daerah (DTP) iaitu akauntabiliti. Hasil analisis regresi berganda dalam kajian ini mendapati bahawa antara kelima-lima dimensi ini hanya 3 dimensi iaitu dimensi akauntabiliti, sumber dan peluang sahaja yang menjadi penyumbang kepada organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian oleh Skytt et al. (2015) menunjukkan bahawa pengurus barisan hadapan memberi peluang kepada kakitangan mengumpulkan agenda dengan mengutamakan keperluan kakitangan untuk dibincangkan ketika mesyuarat serta menerima sebarang isu untuk tindakan selanjutnya. Selain itu, hasil kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Abdul Jalil et al. (2019) mendapati bahawa amalan pengupayaan bagi dimensi membuat keputusan mempengaruhi secara signifikan terhadap autonomi guru dalam PdPc abad ke21 dalam aspek kurikulum dan umum. Kajian oleh Orgambidez-Ramos dan Borrego-Alés (2014) mendapati bahawa akses kepada peluang memberi sumbangan sebanyak (15.4%) terhadap varian kepuasan kerja. Oleh itu, budaya organisasi pembelajaran telah terbukti mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Norashikin et al. 2016). Dapatan ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Farrukh dan Waheed (2015) yang menunjukkan bahawa terdapat beberapa faktor kritikal yang perlu ada dalam organisasi untuk menjadi organisasi pembelajaran antaranya inovasi, kepimpinan pemudah cara, pembangunan diri, pemerksaan, perkongsian maklumat dan kolaborasi kolektif. Maka, faktor pemerksaan amat penting untuk menjadikan PPD sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

Seterusnya, hasil analisis regresi berganda dalam kajian ini mendapati bahawa antara kelima-lima dimensi iaitu dimensi maklumat, sokongan, sumber, peluang dan akauntabiliti, hanya dimensi sokongan, sumber dan akauntabiliti sahaja yang menjadi penyumbang kepada indikator pengurusan perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah. Pemberian autoriti kepada pekerja bawahan dapat menjadikan pekerja lebih mengetahui sesuatu pekerjaan atau tugasannya dengan teliti. Proses pemerksaan melalui kuasa secara formal dan tidak formal dilihat boleh menggalakkan kakitangan berfikir secara kreatif. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Dan et al. (2018) yang menunjukkan bahawa terdapat sumbangan sikap inovasi, *self-*

*efficacy*, akses kepada sumber dan kuasa formal yang menyumbang sebanyak 62.5% terhadap pencapaian kerjaya di mana majikan perlu mempertingkatkan tahap pemerksaan melalui peluang kepada jururawat untuk memperoleh pengetahuan profesional, mencipta suasana kerja yang kondusif agar mereka mengoptimumkan masa, wang, bahan dan pembekal untuk mencapai matlamat. Selain itu, dapatan kajian selari dengan dapatan beberapa kajian lepas seperti kajian oleh Priyadhashany dan Sujatha (2015), Orgambidez-Ramos dan Borrego-Alés (2014) dan Yang et al. (2014) menunjukkan bahawa pemerksaan struktur menjadi peramal yang baik terhadap kepuasan kerja di mana dimensi sokongan dan sumber memberi sumbangan terhadap kepuasan kerja. Dapatan kajian ini selari dengan pernyataan oleh Kanter (1993) iaitu memperkasakan sesebuah organisasi dapat memberi kesan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi serta keberkesanan perkhidmatan.

Akhir sekali, dapatan analisis berganda dalam kajian ini menunjukkan bahawa daripada lima prinsip organisasi pembelajaran yang digunakan dalam kajian ini iaitu penguasaan peribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran berpasukan dan sistem berfikir di mana berasaskan Teori Organisasi Pembelajaran oleh Senge (1990), hanya dua prinsip yang iaitu sistem berfikir dan penguasaan peribadi didapati memberi sumbangan terhadap implementasi indikator pengurusan perubahan di PPD. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Norashikin et al. (2016) iaitu budaya organisasi pembelajaran dalam sesebuah organisasi boleh mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan organisasi tersebut. Namun, dapatan kajian ini bertentangan dengan hasil dapatan oleh Norisyah (2019) menunjukkan bahawa budaya sekolah mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran serta faktor kerjasama guru mendominasi faktor-faktor yang lain dengan memberi sumbangan sebanyak 63.5% terhadap organisasi pembelajaran. Selain itu, dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Song et al. (2018) mendapati bahawa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi pembelajaran di Korea ke atas efikasi sendiri dan penglibatan kerja. Berdasarkan dapatan kajian ini dan dapatan-dapatan kajian lepas ini dapat dirumuskan bahawa budaya organisasi pembelajaran seperti komunikasi dua hala antara pihak atasan dengan kakitangan dan kerjasama antara ahli sememangnya memberi sumbangan dalam amalan organisasi pembelajaran.



Selain itu, dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Norashikin et al (2016) iaitu kepelbagaian budaya organisasi pembelajaran mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan di UPM. Dalam melaksanakan amalan organisasi pembelajaran di PPD, terdapatnya perkongsian amalan terbaik antara sekolah dan PPD agar prestasi sekolah meningkat. Akhir sekali, dalam mengimplemantasi indikator pengurusan perubahan di PPD, terdapat perubahan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab terutama sebagai pengurus program di mana beliau perlu menghadiri taklimat peranan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

### KESIMPULAN

Kesimpulannya, perubahan di Pejabat Pendidikan Daerah adalah perlu diimplementasikan bagi memastikan PPD berkembang dengan kemajuan semasa supaya PPD menjadi lebih dinamik dan berdaya saing. Program Transformasi Daerah (DTP) yang dilaksanakan banyak tertumpu kepada pemerkasaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan tadbir urus di sekolah. Kejayaan pelaksanaan DTP melalui indikator pengurusan perubahan memerlukan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran diamalkan dalam kalangan pemimpin dan kakitangan di PPD. Proses pemerkasaan juga perlu bagi menjadikan PPD sebagai sebuah organisasi pembelajaran terutama dari aspek akauntabiliti dan sokongan. Maka hasil kajian ini dapat memberi implikasi menyeluruh terhadap dasar pelaksanaan proses pemerkasaan terutamanya untuk meningkatkan tahap amalan organisasi pembelajaran di Pejabat Pendidikan Daerah di seluruh Malaysia agar warga PPD lebih berfokus dan proaktif bagi menjayakan dasar DTP serta mempunyai indikator perubahan yang jelas bagi dijadikan panduan untuk memastikan perubahan yang berlaku mengikut perancangan dan matlamat dasar kewujudan Program Transformasi Daerah.

### PENGHARGAAN

Penyelidik ingin merakamkan penghargaan kepada Kementerian Pengajian Tinggi yang memberi bantuan dana melalui geran Fundamental Research

Grant Scheme (FRGS) [Code: FRGS/1/2016/SSI09/UKM/02/9] & kepada Fakulti Pendidikan UKM atas bantuan dana Research Grant FPEND 1 (GG-2019-031).

### RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. 2010. *Gelagat Organisasi: Satu Pendekatan Strategik*. Kedah: UUM Press.
- Abdul Jalil Ali, Abdul Ghani Kanesan Abdullah & Isrihan Bt Mohamed. 2019. Amalan pengupayaan dan autonomi guru dalam Pembelajaran Dan Pemudahcaraan Abad Ke 21 *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 6(1): 49-58.
- Ali Basyah & Eddy Sutadji. 2017. Logic Model evaluation for SMK/ SMA teacher in dual expertise educational program certification program. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 79-82.
- Andhika R.L, Nurasa. H, Karlina, N. & Candradewini, C. 2018. Logic Model of governance innovation and public policy in public service. *Policy & Governance Review* (2) 2: 84-98.
- Aramugam. T 2014. Pengaruh moderasi kapasiti kepimpinan diri guru terhadap hubungan antara organisasi pembelajaran dengan komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Ph.D Thesis, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Azlah Md Ali, Thuaibah, Rozeyta Omar, Noor Ella Mohamad Zip, Nor Suziani Ismail & Thahiroh Zulkifli. 2009. *Keberkesanan latihan di kalangan kakitangan kumpulan sokongan di pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Buletin Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (NUTP) Guru Malaysia. 2014. *Guru Malaysia*: PP2588/10/2014.
- Creswell, J. 2012. *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 4<sup>th</sup> Edition. Boston, MA: Pearson.
- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. 2018. Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self-efficacy, and career success in nursing field in mainland China. *International Journal of Nursing Practice* 24(5): 1-9.
- Dana, B. 2010. *Continuous Quality Improvement (CQI) Climate Survey Process and Tool*. Project Developed for American Health Association and National Center for Assisted Living: 10-11.
- Farrukh, M., & Waheed, A. 2015. Learning organization and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy* 5(4): 73-79.
- Ghazali Darussalam & Sufean Hussin. 2016. *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan: Amalan dan Analisis Kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Jaggil Apak & Muhamad Suhaimi Taat. 2018. Pengaruh kesediaan guru terhadap pengurusan bilik darjah abad Ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* 3 (4): 6-22.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. 1993. *Men and Women of the Corporation*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Basic Books.

- Kellogg, W. K. 2004. *WK Kellogg Foundation Logic Model Development Guide*. Michigan: WK Kellogg Foundation.
- Kellogg, W. K. 1998. *Foundation. Evaluation Handbook*. Enero. Kementerian Pendidikan Malaysia. 2002. *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2013. *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2013. *Buku Panduan PPD: Dasar Transformasi Daerah*. Putrajaya: Bahagian Pengurusan Sekolah Harian.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2015. *Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 2*. Putrajaya: Bahagian Pengurusan Sekolah Harian.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2016. *PISA 2015*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2016. *Laporan TIMSS 2015*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2017. *Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3*. Putrajaya: Bahagian Pengurusan Sekolah Harian.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2017. *Laporan Tahunan 2015 PPPM 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kowal, J., & Ableidinger, J. (2011). *How to Know when Dramatic Change Is on Track: Leading Indicators of School Turnarounds*. Ohio: ERIC Clearinghouse.
- Laschinger, H. 2012. *Conditions for work effectiveness questionnaire I and II: User manual*. Canada: Western University.
- Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., & Skuse, A. J. 2011. Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit: Helping communication for development organisations to demonstrate impact, listen and learn, and improve their practices. Australian Research Council.
- Malek Shah Mohd Yusof. 2005. CAPAM Symposium on Networked Government: The public service as a learning organization: the Malaysian experience. *International Review of Administrative Sciences* 71(3) : 463-474.
- Mainguet, C., & Baye, A. 2006. Defining a framework of indicators to measure the social outcomes of learning. *Proceedings of the Copenhagen Symposium*, 153-163. City: Publishing House. <http://www.oecd.org/education/innovation-education/37425733.pdf>. Retrieved on: 10 June 2017.
- Md Zahidul Islam, Sajjid M Jasimuddin & Ikramul Hasan. 2015. Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *Vine* 45 (1): 67-88.
- Mohd Izham Mohd Hamzah, Nor Azlin Ibrahim & Jamalullail Abdul Wahab. 2020. Kepimpinan Transformasional: Hubungan serta Peramal kepada Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional. *Akademika* 90(3): 1-16.
- Mohd Izham Mohd Hamzah, Nurul Sahadila Abd Rani & Mohd Effendi Ewan Mohd Matore. 2021. Change management indicators and their applications in strengthening the process and learning organization levels. *Sustainability* 13(24) 13988: 1-19.
- Mua'azam Bin Mohamad, Yahya Bin Don & Siti Noor Bt Ismail. 2016. Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kesediaan perubahan warga organisasi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 3(2): 1-14.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Rosnah Ishak, Saedah Siraj & Husaina Banu Kenayathulla. 2014. Keberkesanan amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah cemerlang di Kuala Terengganu, Terengganu: satu kajian awal. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik* 2(3): 22-42.
- Nasri, N., Vahid Dastjerdy, H., Eslami Rasekh, A., & Amirian, Z. 2017. Iranian EFL Teachers' Practices and Learner Autonomy: Do Gender, Educational Degree, and Experience Matter? *Innovation in Language Learning and Teaching* 11(2), 146-158
- Norashikin Hussein, Safiah Omar, Fauziah Noordin & Noormala Amir Ishak. 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* : 512-519.
- Norhafizah Abd Rani, Wan Idros Wan Sulaiman, Maizatul Haizan Mahbob. 2018. The Influence of organizational culture on training and development among support staff at UPM. *e-Bangi Journal of Social Sciences and Humanities*. 11(2): 142-173.
- Nor Foniza Maidin. 2012. Amalan organisasi pembelajaran di sekolah cemerlang: satu kajian kes. Ph.D Thesis, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Norisyah Abd Rahim. 2019. Pengaruh kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran sekolah menengah imtiyah di malaysia. *Jurnal ILMI* 8(1): 64-89.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. 1993. Core Set of Indicators for Environmental Performance Reviews.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. 2009. Education at Glance 2009.
- Orgambidez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. 2014. Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought* 7(1): 28-36.
- Pallant, J. 2005. *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Canberra, Australia: National Library of Australia.
- Park, J. H. 2006. Measurement and validation of Senge's learning organization model in Korean vocational high schools. Doctoral dissertation, University of Georgia.
- Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J. S. 2017. How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology* 32 (5): 357-372.
- Priyadhashany, A. J., & Sujatha, S. 2015. Does structural empowerment impact on job satisfaction via psychological empowerment? A mediation analysis. *Global Management Review* 10(1):23-42.
- Puncreobutr, V. 2016. Structural empowerment and organizational commitment of lecturers in Private International Educational Institutions at Thailand. *Journal of Education and Practice* 7(11): 158-163.
- Ravangard, R., Sajjadnia, Z., Farmani, M., & Bahadori, M. 2014. Relationship between organizational learning and employees' empowerment: A case study among medical sciences staff. *Health Scope* 3(2): 1-6.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani & Saedah Siraj. 2014. Amalan kepemimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 1(2): 1-12.

- Rozita Radhiah Said, Mohammad Brahim & Azhar Md Sabil. 2016. Bimbingan dan Pementoran Berfokus oleh Sisc+ Bm: Impak terhadap Kualiti Pengajaran Guru Bahasa Melayu di Sekolah-sekolah Menengah Daerah Samarahan, Sarawak. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 41(2): 131-139.
- Salwati Shafee, Zuraidah Abdullah & Simin Ghavifekr. 2019. Peranan amalan bimbingan dalam meningkatkan pembelajaran profesional guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 6(1): 1-26.
- Samarudin Rejab. 1978. Decentralization Of Urban Development In Southeast Asia: Comparative Notes And Research Questions. Samarudin Rejab. *Akademika* 13(1): 11-29.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Science Of The Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
- Siva Rabindarang, Khuan Wai Bing & Khoo Yin Yin. 2014. Refleksi Tenaga Pengajar Terhadap Kepemimpinan Distributif dan Tekanan Kerja dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional. *Akademika* 84 (1&2): 17-27.
- Skytt, B., Hagerman, H., Strömberg, A., & Engström, M. 2015. First line managers' descriptions and reflections regarding their staff's access to empowering structures. *Journal of Nursing Management* 23(8): 1003-1010.
- Soewarto Hardhienata, Syarif Maulana & Eka Suhardi. 2019. Analisis sequential explanatory learning organization pada guru ditinjau dari komitmen guru terhadap organisasi dan pemberdayaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7(1): 716-724.
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. 2018. Job performance in the learning organization: the mediating impacts of self-efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly* 30(4): 249-271.
- Toprak, M., & Summak, M. S. 2014. Involvement in change and commitment to change: a study at Public Schools. *International Journal of Social Sciences & Education* 4(4): 953-968.
- Wei Boon Quah. 2017. The level of readiness to change among staffs in community college of Sungai Petani. *Journal on Technical and Vocational Education* 1(1): 71-78.
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. 2014. The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research* 27(3): 186-191.
- Zainudin Hassan & Mohd Zaki Mohamed Som. 2015. Perkembangan dan reformasi sistem pendidikan di malaysia. *Jurnal Pendidikan Nusantara Indonesia* 1(1): 110-123.
- Zuraidah Abduliah & Rahimah Ahmad. 2017. Komuniti pembelajaran profesional: Satu kajian perbandingan antara sekolah menengah kebangsaan harian biasa dan sekolah menengah kebangsaan anugerah cemerlang 2007. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 10(20): 1-13.
- Mohd Izham Mohd Hamzah  
Pusat Kajian Kepimpinan & Polisi Pendidikan  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 Bangi  
Selangor  
Malaysia  
Email: izham@ukm.edu.my
- Nurul Sahadila Abd Rani  
Sekolah Menengah Islam At-Tahfiz  
Pasir Gudang  
Johor  
Email: ilasahadila@yahoo.com

Received: 5 April 2022

Accepted: 9 September 2022