

**HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI PEMBELAJARAN DENGAN SIKAP  
PENERIMAAN TRANSFORMASI:  
SATU KAJIAN KE ATAS PEGAWAI RENDAH POLIS IBUPEJABAT POLIS  
KONTINJEN JOHOR.**

**KARTHIGGAIBALAN A/L KISENASAMY**

**Tesis ini Dikemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian  
Daripada Syarat Penganugerahan Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)**

**Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia  
Universiti Teknologi Malaysia**

**JUN 2014**

**HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI PEMBELAJARAN DENGAN SIKAP  
PENERIMAAN TRANSFORMASI:  
SATU KAJIAN KE ATAS PEGAWAI RENDAH POLIS IBUPEJABAT POLIS  
KONTINJEN JOHOR.**

**KARTHIGGAIBALAN A/L KISENASAMY**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

## PENGHARGAAN

Selamat sejahtera,

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Tuhan dan saya juga ingin merakamkan setinggi – tinggi penghargaan kepada penyelia saya, Prof.Madya Dr. Ishak Bin Mad Shah yang telah banyak memberi bimbingan dan tunjuk ajar serta tidak jemu memberi dorongan, nasihat dan maklumat kepada saya dalam proses penyediaan kajian ini.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga diucapkan kepada responden – responden yang telah memberi kerjasama dalam mengisi soal selidik yang diagihkan kepada mereka, dan tidak lupa juga rakan – rakan saya yang telah banyak memberi pandangan dan idea dalam penghasilan kajian ini.

Akhir sekali, saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk berterima kasih kepada ibu bapa, isteri dan ahli keluarga saya yang telah banyak memberi dorongan dan semangat. Semoga kajian ini dapat memberi manfaat dan pengetahuan kepada semua rakyat Malaysia.

Sekian, terima kasih.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara organisasi pembelajaran dengan sikap penerimaan transformasi dikalangan pegawai rendah polis Ibu Pejabat Polis Kontinjen Johor. Terdapat empat objektif yang perlu dicapai dalam kajian ini iaitu: (i) mengenal pasti dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam kalangan pegawai rendah di IPK Johor, (ii) mengenal pasti tahap dimensi organisasi pembelajaran dan sikap penerimaan transformasi dalam kalangan pegawai rendah IPK Johor, (iii) mengenal pasti perbezaan sikap penerimaan untuk bertransformasi oleh pegawai rendah polis berdasarkan faktor demografi (umur, jantina, pangkat, dan tempoh perkhidmatan) dan (iv) mengenal pasti hubungan antara dimensi organisasi pembelajaran dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis, IPK Johor. Soal selidik telah diedarkan kepada 257 orang pegawai rendah polis IPK Johor. Dalam kajian ini, SPSS versi 20.0 digunakan oleh pengkaji untuk menganalisis hasil keputusan. Objektif pertama, kedua dan ketiga kajian seperti yang disebut di atas telah dicapai melalui analisis deskriptif iaitu dengan melihat skor min dan kekerapan dan anova. Sementara itu, bagi objektif keempat di analisis berdasarkan kaedah inferensi iaitu dengan melihat *Korelasi Pearson's*. Hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan antara organisasi pembelajaran dengan sikap penerimaan transformasi dalam kalangan pegawai rendah polis IPK Johor adalah mempunyai hubungan positif tetapi berada pada tahap sederhana kuat. Sikap penerimaan transformasi dikalangan pegawai rendah polis berada pada tahap yang tinggi. Kepimpinan strategik merupakan organisasi pembelajaran yang paling dominan. Hasil analisis kajian juga menunjukkan sikap penerimaan individu terhadap transformasi sememangnya berbeza berdasarkan umur dan tempoh perkhidmatan, tetapi tidak berdasarkan pangkat dan jantina.

## ABSTRACT

This study aim to investigates the relationship between learning organization transformation with an attitude of acceptance among the low rank police officers Contingent Johor. There are four objectives to be achieved in this study which are: (i) identify the dimensions of the learning organization the most dominant among low rank officers in Contingent Johor, (ii) identify the level dimensions of learning organizational and transformation in the attitude of acceptance among low rank officers, Contingent Johor, (iii) identify the different attitude of acceptance for transformation by low rank police officers based on demographic factors (age, gender, rank, and length of service) and the last one (iv) identify the relationship between the dimensions of a learning organization with an attitude of acceptance for transformation among low rank police officers, Contingent Johor.

The questionnaire distributed to 257 low rank police-officers in Contingent Johor. In this study, SPSS version 20.0 was used by the researcher to analyze the results. The objectives of the first, second and third have been achieved through descriptive analysis by looking at the mean scores and the frequency and Anova test. Meanwhile, for the fourth objective analysis it was based on inference by looking at the Pearson's correlation.

The results show that the relationship between learning organizational and transformation in the attitude of acceptance among low rank officer, Contingent Johor is a positive relationship but it is moderately strong. The acceptance attitude transformations among junior police are at a high level and strategic leadership is the most dominant learning organization. The analysis also shows that the attitude of the individual receiving the transformation is extremely vary based on age and length of service, but not based on the rank and gender.

**KANDUNGAN**

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA</b>
<b>SURAT</b>		
	<b>PENGAKUAN</b>	<b>ii</b>
	<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iv</b>
	<b>ABSTRAK</b>	<b>v</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>vi</b>
	<b>KANDUNGAN</b>	<b>vii</b>
	<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xii</b>
	<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xiv</b>
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	<b>xv</b>
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1

1.2	Latar Belakang Kajian	2
1.3	Latar Belakang Tempat Kajian-PDRM	3
1.4	Penyataan Masalah	5
1.5	Persoalan Kajian	7
1.6	Objektif Kajian	8
1.7	Hipotesis Kajian	8
1.8	Kepentingan Kajian	10
1.9	Skop Kajian	10
1.10	Definisi Konseptual Dan Operasional	11
	1.10.1 Definisi Konseptual - PDRM	11
	1.10.2 Definisi Konseptual – Organisasi Pembelajaran	12
	1.10.3 Definisi Konseptual – Sikap Penerimaan Transformasi	13
1.11	Rumusan	14

## **BAB II      KAJIAN LITERATUR**

2.1	Pengenalan	15
2.2	Transformasi Dalam Organisasi Pdrm	16
2.3	Transformasi Organisasi	18
2.4	Sikap Penerimaan Bertransformasi	21
2.5	Teori Dan Konsep Penerimaan Bertransformasi	31
	2.5.1 Model Tindak Balas Kepada Perubahan Oleh Bovey And Hede (2001)	31
	2.5.2 Teori Coetsee (1999)	33
	2.5.3 Teori Lewin (1947, 1951, 1997)	33

2.6	Organisasi Pembelajaran	35
2.7	Dimensi Organisasi Pembelajaran	40
2.8	Kajian Berkaitan Organisasi Pembelajaran Dengan Sikap Penerimaan Bertransformasi	48
2.9	Kerangka Kerja	51
2.10	Rumusan	53

### **BAB III      METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	54
3.2	Reka Bentuk Kajian	54
3.3	Populasi	55
	3.3.1 Persampelan	56
	3.3.2 Penentuan Saiz Sampel	56
3.4	Prosedur Pentadbiran Soal Selidik	58
	3.4.1 Bahagian A	58
	3.4.2 Bahagian B	59
	3.4.3 Bahagian C	60
3.5	Kaedah Kutipan Data	61
3.6	Kaedah Analisis Data	61
	3.6.1 Statistik Deskriptif	61
	3.6.2 Statistik Inferensi	62
3.7	Kajian Rintis	62
3.8	Ujian Kesahan	63
3.9	Analisis Kebolehpercayaan	65
3.10	Rumusan	66



**BAB IV      DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	67
4.2	Latar Belakang Responden	67
4.3	Skor Pemboleh Ubah-Pemboleh Ubah Kajian	70
4.3.1	Analisis Deskriptif Dimensi Organisasi Pembelajaran	70
4.3.2	Tahap Dimensi Organisasi Pembelajaran	72
4.3.3	Analisis Deskriptif Sikap Penerimaan Untuk Bertransformasi	76
4.3.3.1	Tahap Sikap Penerimaan Transformasi dalam kalangan anggota PDRM	77
4.4	Analisis Statistik Inferensi	77
4.5	Ringkasan Keputusan Hubungan pemboleh ubah bebas dengan bersandar	81
4.6	Rumusan	83

**BAB V      PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	85
5.2	Ringkasan Kajian	85
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	87
5.3.1	Organisasi Pembelajaran Yang Paling Dominan	

	Dalam Kalangan Anggota PDRM	87
5.3.2	Tahap Dimensi Organisasi Pembelajaran Dan Sikap Penerimaan Transformasi	88
5.3.3	Hubungan Antara Dimensi Organisasi Pembelajaran Dengan Sikap Penerimaan Transformasi	89
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	92
5.5	Implikasi Kajian	94
5.6	Batasan Kajian	94
5.7	Rumusan	95
	<b>RUJUKAN</b>	97
	<b>LAMPIRAN</b>	105

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL SURAT	TAJUK	MUKA
3.1	Keanggotaan Pegawai Rendah PDRM IPK Johor	55
3.2	Penentuan Saiz Sampel Oleh Krejcie Dan Morgan, 1970	56
3.3	Bilangan Responden Berdasarkan Taburan	57
3.4	Dimensi dan Jumlah Soalan Instrumen Organisasi Pembelajaran	59
3.5	Dimensi dan Jumlah Soalan Instrumen Sikap Penerimaan Perubahan	60
3.6	Skor Pekali Korelasi Pearson 'r'	62
3.7	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	65
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	68
4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	68
4.3	Taburan Responden Mengikut Pangkat	69
4.4	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	69
4.5	Min, Sisihan Piawai, Minimum dan Maksimum Dimensi Organisasi Pembelajaran	71
4.6	Tahap Mewujudkan Peluang Belajar Berterusan	72
4.7	Tahap Menggalakkan Dialog	72
4.8	Tahap Menggalakkan Kerjasama dan Pembelajaran	

	Berterusan	73
4.9	Tahap Sistem Perkongsian Ilmu	73
4.10	Tahap Memberikan Kuasa Untuk Mencapai Visi Bersama	74
4.11	Tahap Menghubungkan Organisasi Dengan Persekitarannya	74
4.12	Tahap Kepimpinan Strategik	75
4.13	Tahap Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Tujuh Dimensi Organisasi pembelajaran	76
4.14	Min, Sisihan Piawai, Minimum dan Maksimum Sikap Penerimaan Transformasi	76
4.15	Sikap Penerimaan Transformasi	77
4.16	Hubungan Antara Dimensi Organisasi Pembelajaran Dengan Sikap Penerimaan Transformasi	79
4.17	Hubungan Antara Organisasi Pembelajaran Dengan Sikap Penerimaan Transformasi	81
4.18	Ringkasan Hipotesis Kajian	81

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH SURAT</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA</b>
2.1	Reaksi Tingkah Laku	32
2.2	Dimensi-Dimensi Organisasi Pembelajaran	42
2.3	Kerangka Kajian Berdasarkan Model Watkins & Marsick (1996)	52

**SENARAI SINGKATAN**

PDRM	Polis Diraja Malaysia
IPK	Ibupejabat Polis Kontijen
%	Peratus
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
DLOQ	<i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i>
KPN	Ketua Polis Negara

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Borang Soal Selidik	105
B	Keputusan Analisis SPSS	114

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 PENGENALAN**

Dalam bab ini deskripsi yang terperinci berkenaan dengan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh organisasi Polis Diraja Malaysia (PDRM) pada tahun kajian dijalankan telah dibincangkan. Perbincangan ini memberi fokus kepada tambahan pembangunan drastik dalam struktur ekonomi dan teknologi negara kita secara khususnya serta transformasi dalam polisi negara secara keseluruhan difokuskan juga.

Sejajar dengan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh PDRM akibat daripada faktor-faktor seperti di atas, penulis bantahkan pernyataan masalah dalam skop makro dengan merujuk kepada teori-teori penyelidikan terkenal serta dalam skop mikro dengan berlandaskan organisasi PDRM. Seterusnya, empat persoalan ataupun isu yang telah dikaji di sepanjang kajian ini, objektif utama bagi kajian ini, signifikansi kajian ini kepada organisasi PDRM dan skop kajian ini turut dibincangkan.

Secara konklusifnya, dalam bab ini penulis telah mencadangkan bahawa penerimapaiaan konsep organisasi pembelajaran adalah satu penyelesaian yang efektif bagi menghadapi cabaran-cabaran seperti di atas serta dengan mengaplikasikan konsep organisasi pembelajaran ini dapat mentransformasikan PDRM sebagai satu organisasi yang kompetitif.



## 1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

Pada dasarnya setiap perubahan yang dilakukan dalam organisasi akan menjadi beban kepada pekerja. Ketidaktentuan, tekanan, kurang komitmen dan sikap negatif akan timbul dalam diri pekerja. Hasil kerja yang kurang produktiviti pula akan timbul dan seseorang pekerja akan sentiasa memikirkan kedudukannya dalam organisasi. Masalah penyelesaian bagi faktor-faktor ini adalah dengan mengadakan latihan kepada pekerja organisasi. Menurut Vakola (2004), cara mengatasi masalah pekerja adalah dengan mengadakan latihan yang bersesuaian dengan kehendak organisasi dan pekerjanya. Perkara yang paling utama ialah pekerja perlu dimaklumkan mengenai tujuan utama latihan dijalankan dan perancangan perubahan organisasi tersebut. Penyelidikan terdahulu membuktikan bahawa perubahan sesuatu organisasi tidak akan tercapai sekiranya pekerja itu sendiri tidak berubah. Hal ini kerana, para pekerja juga ialah salah satu elemen yang paling penting bagi organisasi untuk mencapai perubahan.

Menurut Durmaz (2007), perubahan sesebuah organisasi adalah bergantung pada tahap kesediaan pekerja. Isu-isu tentang kesediaan individu terhadap perubahan organisasi inilah yang kurang mendapat perhatian dalam kalangan pengkaji. Ketidaktentuan atau kurang persediaan individu boleh menyebabkan kegagalan kepada perubahan organisasi Vakola (2004). Menurut Samad (2009), banyak kajian yang telah dijalankan terhadap perubahan organisasi adalah menyentuh aspek struktur pengurusan dan sistem dan hanya segelintir sahaja kajian mikro dilakukan terhadap penglibatan individu dalam organisasi yang bertransformasi. Organisasi pembelajaran adalah satu platform antara pekerja dengan pihak pengurusan untuk memperjelaskan sedalam-dalamnya kenapa, siapa, di mana, bagaimana dan bila perlu ada perubahan (Watkins & Marsick, 1996). Ini bertujuan untuk memudahkan pemahaman pekerja dan tidak berlaku halangan-halangan untuk perubahan organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Connor (1992) dan Hultman (1998), menunjukkan bahawa halangan dalam pembelajaran akan membawa kepada kemerosotan perubahan organisasi. Pembelajaran dalam organisasi hendaklah berlaku pada semua tahap, tidak mengira peringkat atasan, sederhana atau bawahan kerana sesuatu maklumat dapat disampaikan dengan jelas dan difahami tanpa

halangan. Menurut kajian Covin & Kilman (1990), halangan dalam pembelajaran boleh menyekat perubahan organisasi dan matlamat organisasi.

### **1.3 LATAR BELAKANG TEMPAT KAJIAN- ORGANISASI POLIS DIRAJA MALAYSIA (PDRM)**

Sejarah penubuhan PDRM adalah bermula dari Pulau Pinang. PDRM telah ditubuhkan pada tahun 25 Mac 1807 di Pulau Pinang. Namun begitu, konsep kawalan keselamatan dan ketenteraman awam telah wujud sejak zaman Kesultanan Melayu Melaka lagi dan pada ketika itu, tugas berkenaan telah dipikul oleh Temenggung dan ketua kampung. PDRM telah menjangkau usia 205 tahun pada tahun 2012. Dalam tempoh berkenaan PDRM telah mengalami banyak transformasi daripada satu pasukan keselamatan yang mempunyai banyak kekurangan kepada satu badan penguatkuasa yang diiktiraf oleh dunia serta mempunyai infrastruktur, tenaga manusia dan teknologi yang setanding dengan negara maju.

Dari segi keanggotaan, PDRM terdiri daripada 112,669 orang pegawai dan anggota. Daripada jumlah berkenaan seramai 10,888 orang adalah pegawai kanan polis dan 101,781 orang merupakan anggota pangkat rendah. PDRM pada masa kini diketuai oleh Ketua Polis Negara (KPN) iaitu Tan Sri Dato Sri Khalid bin Abu Bakar yang telah memegang tampuk kepimpinan PDRM sejak Jun 2013 setelah mengambil alih tampuk kepimpinan tertinggi PDRM tersebut daripada Tan Sri Ismail Bin Hj.Omar yang telah menjalani persaraan wajib setelah lebih 30 tahun berkhidmat.

KPN dibantu oleh Timbalan Ketua Polis Negara dan lapan orang pengarah yang mengetuai sembilan buah jabatan yang terdiri daripada Jabatan Siasatan Jenayah, Jabatan Siasatan Jenayah Komersil, Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik, Jabatan Pengurusan, Cawangan Khas, Pasukan Petugas Khas, Jabatan Perancangan Pencegahan Jenayah, Jabatan Keselamatan Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam serta Jabatan

Logistik. Pusat utama PDRM ialah di Ibu Pejabat Polis Bukit Aman Kuala Lumpur manakala Ketua Polis Negeri mengetuai pentadbiran di negeri-negeri yang terletak di Semenanjung Malaysia dan bagi negeri Sabah dan Sarawak pula ditadbir oleh Pesuruhjaya Polis. Kepimpinan di peringkat daerah pula diketuai oleh Ketua Polis Daerah dan Ketua Polis Balai pula mengetuai kepimpinan di peringkat balai polis.

Secara keseluruhannya, keanggotaan PDRM dapat mencerminkan kepelbagaian dalam tugas dan kewajipan yang dijalankan oleh anggota-anggota yang menyertai pasukannya. Misalnya, terdapat anggota yang menjalankan tugas tradisional polis di mana mereka diminta untuk menyelesaikan masalah rakyat secara langsung. Pada masa yang sama terdapat juga anggota dalam Pasukan Gerakan Am yang menjalankan tugas-tugas 'non-regulatory' seperti mencegah kemasukan pendatang tanpa izin dan berperang menentang kebangkitan penganas komunis suatu ketika dahulu serta mencegah aktiviti-aktiviti penganas pada masa kini. Selain itu, kumpulan sokongan yang terdiri daripada anggota Polis Tambahan, Sukarelawan Polis, Polis Bantuan, Kadet Polis dan kakitangan awam juga telah membantu PDRM dalam menjalankan tanggungjawab am kepada masyarakat.

Organisasi PDRM pada dasarnya berfungsi mengikut Seksyen 3(3) Akta Polis 1967. Secara ringkasnya, Seksyen 3(3) Akta Polis 1967 memperuntukkan bahawa kewajipan asasi anggota PDRM adalah terdiri daripada perkara-perkara seperti berikut iaitu;

- i) Memelihara Undang-Undang dan Ketenteraman
- ii) Mengekalkan Keamanan dan Keselamatan Malaysia
- iii) Mencegah dan Mengesan Penjenayah, Menangkap dan Mendakwa Pesalah-Pesalah dan
- iv) Mengumpul Risikan Keselamatan

demi menjaga kedaulatan negara dan kesejahteraan masyarakat dan kewibawaan pasukan.

#### 1.4 PERNYATAAN MASALAH

Setiap organisasi akan mengalami transformasi sama ada dari segi struktur mahupun hala tuju organisasi. Ibupejabat Polis Johor sebagai organisasi yang tidak terkecuali dalam arus transformasi di mana transformasi kerja daripada menjaga keselamatan atau ketenteraman negara seperti ancaman pengganas komunis, konfrontasi dan penjenayah tradisional sehinggalah keutamaan tugas IPK Johor tertumpu kepada keselamatan di kawasan sempadan Singapore dan Malaysia. Perkongsian maklumat antara dua negara dapat membentuk komuniti yang lebih selamat dalam penurunan kadar jenayah, kemalangan dan pambanterasan penyalahgunaan dadah berbahaya. Setiap pegawai polis sentiasa peka dengan perubahan persekitaran bagi menghadapi sebarang cabaran dan rintangan dalam kerjaya. Memandangkan kedudukan IPK Johor di sempadan Malaysia, adalah wajar pasukan keselamatan sentiasa bersedia menempuhi pelbagai cabaran dalam usaha memastikan keselamatan komuniti iaitu penurunan kadar jenayah, kemalangan, dan pambanterasan penyalahgunaan dadah berbahaya tercapai.

Vakola dan Nikolaou (2005) dengan menyatakan bahawa cara mengatasi masalah pekerja adalah dengan mengadakan latihan yang bersesuaian mengikut kehendak organisasi dan pekerjanya. Paling penting adalah pekerja perlu dimaklumkan kenapa latihan diberikan dan tujuan perancangan transformasi organisasi tersebut. Dalam organisasi PDRM, memang banyak latihan dalam perkhidmatan dianjurkan oleh pihak pengurusan tetapi kebanyakkan program latihan tersebut diadakan untuk pegawai atasan sahaja. Ini bermakna, kurangnya latihan dan tumpuan pembangunan yang diberikan kepada anggota bawahan (Che Ghazali, 2011). Kebiasaannya pegawai tinggi akan menghadiri program latihan dan satu sesi taklimat diadakan untuk menyampaikan perkara yang dipelajari dalam program latihan tersebut kepada anggota bawahannya. Masalah yang timbul dalam hal ini ialah pegawai yang menghadiri kursus ataupun latihan tersebut, bukannya arif dalam bidang yang dibicarakan berbanding dengan penceramah yang asal. Oleh itu, timbullah masalah ketidaksampaian kandungan latihan sepenuhnya kepada anggota-anggota bawahan. Ini sekali gus menyebabkan pembelajaran berterusan tidak berjaya dalam PDRM terutamanya dalam kalangan

anggota bawahan. Akibatnya, pengembangan pengetahuan dan perubahan sikap anggota-anggota bawahan PDRM tidak akan tercapai disebabkan peluang untuk mempelajari serta mendedahkan diri mereka terhadap transformasi adalah amat tipis (Che Ghazali, 2011).

Menurut Jensen (2005), dalam kajiannya mengenai kepentingan pengurusan pengetahuan, beliau telah mencadangkan faktor organisasi pembelajaran perlu dikaji. Watkins & Marsicks (1993) menyatakan organisasi pembelajaran ialah organisasi yang belajar secara berterusan dan akibatnya berlaku transformasi dalam organisasi tersebut. Pembelajaran pula akan melibatkan peringkat individu, pasukan, organisasi dan masyarakat yang berhubung dengan organisasi itu. Menurut Simon (1991) pembelajaran organisasi berlaku apabila wujud perkongsian maklumat daripada pekerja yang sedia ada dan yang baru. Konsep organisasi pembelajaran akan berjaya apabila pembelajaran dalam organisasi tersebut berlaku.

Menurut Che Ghazali (2011), kesediaan perubahan akan berlaku sekiranya kecenderungan pekerja untuk belajar, berkongsi pengetahuan, kebolehan untuk berkomunikasi serta menyerapkan nilai kepercayaan antara satu sama lain. Beliau juga telah menyatakan bahawa pergerakan pengetahuan melintasi sempadan individu dan organisasi serta rutin dan latihan yang dilaksanakan dalam organisasi adalah amat bergantung kepada sikap untuk berkongsi pengetahuan pekerja itu sendiri. Dalam organisasi PDRM pula, sistem perkongsian maklumat antara pegawai atasan dengan bawahan kurang berlaku atas faktor pengaruh pangkat. Apabila perkongsian pengetahuan yang berlaku di dalam organisasi amat terhad, maka jurang penerimaan perubahan juga akan meningkat.

Menurut Ketua Polis Negara Tan Sri Khalid Bin Abu Bakar (Majalah Polis Diraja Malaysia Bil.1, 2013) telah menyebut tentang sikap manusia khususnya anggota PDRM. Perubahan manusia merujuk kepada gelagat individu, sikap, kepercayaan atau pegangan, persepsi, kemahiran, asas-asas ilmu, keupayaan dan jangkaan kerja mereka. Ketua Polis Negara juga telah menyentuh tentang topic pembentukan 'Mindset' ke arah

perubahan. Antara yang dikongsikan adalah individu mempunyai persepsi, fikiran, perasaan dan tindakan terhadap sesuatu perkara. Sikap seseorang terhadap sesuatu perubahan akan memberi kesan ke atas kejayaan transformasi tersebut. Tambahan ketua polis negara mengingatkan warga PDRM supaya sentiasa bersedia mentransformasikan dirinya masing-masing dalam apa jua transformasi yang berlaku walaupun penugasan, politik atau sistem perundangan Malaysia. Beliau juga menitikberatkan sikap warga PDRM semakin kurang komited dalam tanggungjawab melaksanakan penugasan. Menurut Tan (1997) pula, implementasi perubahan yang berjaya mesti bermula dengan kefahaman tentang mindset seseorang itu. Setiap jenis mindset memerlukan pengendalian yang berbeza. Selain itu, mindset setiap individu dipengaruhi oleh faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman dan jawatan dalam mana-mana organisasi.

Oleh yang demikian, kajian ini ingin melihat perhubungan diantara pemboleh ubah organisasi pembelajaran sepertimana dicadangkan oleh pengkaji lepas dengan sikap penerimaan transformasi dalam kalangan pegawai rendah polis IPK Johor berdasarkan faktor demografi.

## **1.5 PERSOALAN KAJIAN**

Berdasarkan kepada pernyataan masalah di atas dan penyelidikan terdahulu, kajian ini akan merungkai persoalan-persoalan berikut:

- i. Apakah dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam kalangan pegawai rendah di IPK Johor ?
- ii. Apakah tahap dimensi organisasi pembelajaran dan sikap penerimaan transformasi dalam kalangan pegawai rendah IPK Johor?

- iii. Adakah terdapat hubungan antara organisasi pembelajaran PDRM dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan anggota PDRM, IPK Johor?

## **1.6 OBJEKTIF KAJIAN**

Berikut adalah objektif utama bagi kajian ini

- i. Mengenal pasti dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam kalangan pegawai rendah di IPK Johor.
- ii. Mengenal pasti tahap dimensi organisasi pembelajaran dan sikap penerimaan transformasi dalam kalangan pegawai rendah IPK Johor.
- iii. Mengenal pasti hubungan antara dimensi organisasi pembelajaran PDRM dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis , IPK Johor.

## **1.7 HIPOTESIS KAJIAN**

Hipotesis kajian dibawa adalah berdasarkan kajian lepas yang menyokong pemboleh ubah bebas dan bersandar.

H01: Tidak terdapat hubungan signifikan antara dimensi organisasi pembelajaran iaitu menggalakkan dialog dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis

H02: Tidak terdapat hubungan signifikan antara dimensi organisasi pembelajaran iaitu pembelajaran berpasukan dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis

- H03: Tidak terdapat hubungan signifikan antara dimensi organisasi pembelajaran yaitu mewujudkan sistem untuk perkongsian pengetahuan dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis
- H04: Tidak terdapat hubungan signifikan antara dimensi organisasi pembelajaran yaitu memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis
- H05: Tidak terdapat hubungan signifikan antara dimensi organisasi pembelajaran yaitu menghubungkan organisasi dengan persekitarannya dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis
- H06: Tidak terdapat hubungan signifikan antara dimensi organisasi pembelajaran yaitu menyediakan kepimpinan strategik untuk pembelajaran dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis
- H07: Tidak terdapat hubungan signifikan antara dimensi organisasi pembelajaran yaitu pembelajaran berterusan dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis
- H08: Tidak terdapat hubungan signifikan antara organisasi pembelajaran dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan pegawai rendah polis



## **1.8 KEPENTINGAN KAJIAN**

Kepentingan kajian ini dapat dilihat dari pelbagai persepsi. Misalnya, dari segi kepentingan ilmiah dan teoritikal, kajian ini dapat memberi bukti empirikal berkaitan sikap penerimaan transformasi dalam kalangan anggota PDRM. Ini secara langsung dapat membantu bahagian pengurusan PDRM supaya mengambil langkah-langkah tertentu ke arah menangani masalah ketidakpercayaan dan persepsi negatif masyarakat awam terhadap prestasi PDRM.

Selain daripada itu, hasil kajian ini juga dapat memberi manfaat dari segi sumbangan praktikal. Contohnya, hasil kajian ini dapat digunakan sebagai panduan bagi mengenal pasti dimensi Organisasi Pembelajaran yang paling dominan sekali gus meningkatkan program pembangunan latihan bagi anggota PDRM, pembahagian tugas kepada staf PDRM dengan cara yang lebih efektif dan proses membuat keputusan yang merangkumi semua peringkat di PDRM. Perubahan serta perkembangan dalam organisasi PDRM ini secara tidak langsung membina Organisasi Pembelajaran di PDRM serta membentuk warga PDRM yang lebih kredibel, kompeten dan dihormati.

Tambahan, kajian ini juga dapat memberi gambaran dan juga penjelasan empirikal mengenai sikap penerimaan untuk bertransformasi oleh anggota PDRM dan konsep pembelajaran organisasi bagi merealisasikan sikap bertransformasi tersebut. Berdasarkan data yang diperolehi sepanjang kajian ini, PDRM dapat mengatur strategi bersesuaian sekiranya terdapat jurang antara tahap yang dikehendaki.

## **1.9 SKOP KAJIAN**

Tujuan kajian ini adalah mengukur sejauh manakah hubungan organisasi pembelajaran PDRM dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi. Sikap penerimaan

untuk bertransformasi tertumpu kepada kesediaan anggota pangkat rendah dalam kalangan pegawai PDRM di IPK Johor.

Isu organisasi pembelajaran dalam kajian ini terbatas kepada pembelajaran individu sahaja walaupun terdapat sumbangan kumpulan dan organisasi. Ini kerana menurut Peter Senge (1990) dalam penulisannya :

“Pembelajaran sesuatu organisasi adalah melalui individu yang belajar. Pembelajaran individu tidak menjamin sesuatu organisasi itu belajar tetapi tanpa pembelajaran individu, organisasi tidak akan belajar.”

Lantaran itu, skop kajian yang berfokus kepada individu (anggota pangkat rendah dan pertengahan di kalangan pegawai PDRM di IPK Johor) memberi keputusan kajian yang lebih tepat dan terperinci.

## **1.10 DEFINISI KONSEPTUAL DAN OPERASIONAL**

Frasa-frasa seperti PDRM, organisasi pembelajaran serta sikap penerimaan bertransformasi adalah penting bagi tujuan kajian ini. Dengan itu, definisi frasa-frasa tersebut dibincangkan secara ringkas.

### **1.10.1 Polis Diraja Malaysia (PDRM)**

#### **Definisi Konseptual :**

PDRM dirujuk sebagai sebuah organisasi awam yang bertanggungjawab untuk menjaga keamanan dan ketenteraman awam di Malaysia seperti yang termaktub dalam *Perlembagaan Persekutuan Malaysia* dan *Akta Polis 1967*. Secara umumnya pegawai rendah PDRM terdiri terdapat tiga peringkat pentadbiran PDRM iaitu Ibu Pejabat di Bukit Aman, Ibu Pejabat Kontinjen di setiap negeri

dan Ibu Pejabat Daerah di setiap daerah. Terdapat sembilan jabatan utama dalam penugasan PDRM iaitu Jabatan Pengurusan, Jabatan Siasatan Jenayah, Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik, Jabatan Siasatan Jenayah Komersil, Jabatan Logistik, Pasukan Petugas Khas, Jabatan Perancangan Pencegahan Jenayah, Jabatan Keselamatan Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam (KDN/KA) serta Cawangan Khas.

Dalam konteks kajian ini, PDRM merupakan salah sebuah organisasi yang berhadapan dengan proses transformasi ke arah matlamat yang lebih jitu. Pegawai rendah PDRM pula merupakan subjek kepada proses transformasi ini kerana merekalah yang akan memberikan kesan kepada kejayaan transformasi tersebut.

### **1.10.2 Organisasi Pembelajaran (Learning Organisation)**

#### **Definisi Konseptual :**

Organisasi pembelajaran didefinisikan kepada organisasi yang menyediakan tempat untuk belajar secara berterusan. Ia secara proaktif menggunakan pembelajaran dalam cara yang bersepadu untuk menyokong dan menjadi pemangkin pertumbuhan bagi individu, pasukan, organisasi keseluruhan, dan institusi dan masyarakat yang mereka dikaitkan (Watkins & Marsick, 1993).

Dalam kajian ini, organisasi pembelajaran merujuk kepada tujuh pemboleh ubah bebas yang berkait rapat dengan pembelajaran individu akan diukur menggunakan instrumen. Ketujuh-tujuh domain yang dikenal pasti oleh Watkins dan Marsick (1993, 1996) ini akan diukur dengan menggunakan dimensi dibawah :

- (a) mewujudkan peluang pembelajaran berterusan
- (b) menggalakkan dialog
- (c) menggalakkan kerjasama dan pembelajaran pasukan
- (d) menetapkan sistem untuk menguasai dan kongsi pembelajaran
- (e) memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama
- (f) menyambungkan organisasi dengan persekitaran dan
- (g) menyediakan kepimpinan strategik untuk pembelajaran.

### **1.10.3 Sikap Penerimaan Bertransformasi**

#### **Definisi Konseptual :**

Sikap penerimaan bertransformasi diukur dari aspek tindakan seseorang individu berubah mengikut penilaian yang baik dan buruk (Ajzen, 1991). Sehubungan dengan itu, sikap penerimaan transformasi merujuk kepada tingkah laku kognitif yang berkaitan dengan halangan atau sokongan terhadap perubahan. Halangan yang dimaksudkan di sini merujuk kepada tingkah laku yang bertujuan untuk menggagalkan matlamat usaha perubahan (Bernerth, 2004). Manakala sokongan terhadap perubahan ialah komitmen dalam mencapai matlamat yang memberi keuntungan bersama (Armenakis & Bedeian, 1999). Menurut Levy dan Merry (1986), transformasi bermaksud perubahan struktur, teknologi, pemikiran manusia daripada satu tahap kepada tahap yang lain dan lebih baik. Tambah mereka lagi, konsep transformasi dalam sesebuah organisasi bermula daripada perubahan yang kecil higgalah kepada keseluruhan organisasi.

## **1.11 RUMUSAN**

Bab ini secara keseluruhannya menghuraikan tentang cabaran-cabaran yang dihadapi oleh organisasi Polis Diraja Malaysia (PDRM) pada tahun kajian dijalankan akibat daripada faktor-faktor yang telah diterangkan. Sehubungan dengan itu, pengkaji telah menyenaraikan beberapa persoalan kajian hasil daripada pernyataan masalah dalam skop makro yang merujuk kepada teori-teori penyelidik terkenal serta berlandaskan organisasi PDRM sendiri. Berdasarkan persoalan-persoalan yang telah diberikan terhadap isu ini, pengkaji telah menetapkan empat objektif utama bagi kajian ini iaitu mengenal pasti dimensi organisasi pembelajaran yang paling dominan dalam kalangan pegawai rendah di IPK Johor, mengenal pasti perbezaan persepsi pegawai rendah polis kepada PDRM terhadap pembelajaran berdasarkan faktor demografi, mengenal pasti perbezaan sikap penerimaan untuk bertransformasi oleh pegawai rendah polis berdasarkan faktor demografi (umur, jantina, pangkat, dan tempoh perkhidmatan) dan mengenal pasti hubungan antara organisasi pembelajaran PDRM dengan sikap penerimaan untuk bertransformasi dalam kalangan anggota PDRM, IPK Johor. Kepentingan kajian ini kepada organisasi PDRM dan skop kajian ini turut dibincangkan.

## RUJUKAN

- Abd. Kadir, M. B. (2009), *Learning Organisation : Membentuk Budaya Belajar Dalam Organisasi*, Kuala Lumpur : PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abd Rashid Bin Awang. 2004. Penerimaan Kerja Berautomasi Di Jabatan Tenaga Kerja Semenanjung Malaysia. Dicapai pada 29 November, 2013 daripada [http://etd.uum.edu.my/1051/2/1.ABD. RASHID B. AWANG.pdf](http://etd.uum.edu.my/1051/2/1.ABD._RASHID_B._AWANG.pdf)
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Amenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46: 681-703.
- Andersson, L. M. 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49: 1395-1417.
- Appelbaum & Wohl, 2000; Balogun & Hailey, 2004; Beer & Nohria, 2000; Elving, 2005; Porras & Robertson, 1992
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315
- Baharudin Bin Yaacob. 2003. Pemikiran Pendidik Guru Terhadap Hasrat Dan Pelaksanaan Inovasi Kurikulum Di Maktab Perguruan: Satu Kajian Kes. Dicapai pada 29 November, 2013 daripada <http://www.ipbl.edu.my/portal/penyelidikan/seminarpapers/2003/baharudinMPSAHkk1.pdf>
- Baker, T. L. (1994). *Doing Social Research*. 2nd Edition. New York: Mc Graw-Hill Inc.

- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(30), 133-141.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52.
- Borg, W.R., & Gall, M. D. 1989. *Educational Research*. (5th edition). New York: Longman
- Cao, L., Hirschi, A. & Deller, J. (2012). "Self-initiated expatriates and their career success". *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 2, pp. 159-172.
- Che Ghazali bin Che Awang. 2011. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Kakitangan Terhadap Perubahan Organisasi : Satu Kajian Ke Atas Polis Diraja Malaysia. Dicapai pada 29 November, 2013 daripada [http://etd.uum.edu.my/2656/2/1.Che\\_Ghazali\\_Che\\_Awang.pdf](http://etd.uum.edu.my/2656/2/1.Che_Ghazali_Che_Awang.pdf)
- Cochran, J.K., BromLEY, m.l., & Swando, M.J. (2002). Sheriff's deputies receptivity to organizational change. *Policing*, 25, 507-529.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2001). *Research methods in education* (5<sup>th</sup> ed.). London: Routledge Falme
- Covin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*, 15(2), 233-248
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23:341-352

- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(3), 370–80
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L. & Pierce, J.L. The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC, 1989
- Dunham, R.B. The development of an attitude toward change instrument/R.B. Dunham, J.A. Grube, D.G. Gardner et al. // Paper presented in Annual Academy of Management Conference, Madison, WI, 1989.
- Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization* 13(5), 525-537.
- Eby, Lilian T., Adams, Danielle M., Russel, Joyce E. A., and Gaby, Stephen H. (2000). Perceptions of organizational readiness: factor related to employees' reactions to the implementation of team based selling, *Human Relations*, 53(March), 419-442.
- Ecclestone, M. (2009). Memory and Knowledge in Organizations. Dicapai pada 17 November, 2013, Daripada <https://www.academia.edu/Documents>
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. 1999. Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1): 35–50
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., & Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50 (12), 35–45.



Graham, C. M. & Nafukho, F. M. (2007). Employees' perception toward the dimension of culture enhancing organizational learning. *The Learning Organization*, 14(3), 281-292. doi:10.1108/09696470739435

Hani Zuli. "Perintah Pasukan Khas Amanat Ketua Polis Negara 2012 kepada Warga PDRM." Kertas Putih mengenai Hala Tuju PDRM di Tahun 2012 Bil 54/2011: 30 Disember, 2011

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press

Kotter, J., & Schlesinger, L. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2): 106–114

Kumar, Naresh . (2005). *The Relationships between Learning Organization Dimensions and Performance Among Malaysian Private Institutions of Higher*. Dicapai pada 17 November, 2013, Daripada [http://psasir.upm.edu.my/6525/1/FPP\\_2005\\_28%281-24%29.pdf](http://psasir.upm.edu.my/6525/1/FPP_2005_28%281-24%29.pdf)

Levy, Amir, and Uri Mery. (1986). *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, and Theories*. New York : Greenwood Publishing Group.

Majalah Polis Diraja Malaysia Bil.1/, 2013

McNamara, C. (1999) General Guidelines for Conducting Interviews. Dicapai pada 17 November, 2013, Daripada <http://www.mapnp.org/library/evaluatn/intrview.htm>

McShane et al. 2013. *Organisational Behaviour*. Australia : McGraw Hills

- Melvina Chung Hui Ching & Jamaludin Badusah. 2010. Sikap Guru Bahasa Melayu terhadap Penggunaan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) dalam Pengajaran di Sekolah-sekolah Rendah di Bintulu, Sarawak. Dicapai pada 29 November, 2013 daripada <http://journalarticle.ukm.my/143/1/a.pdf>
- Mohd Majid Konting (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Mohd Majid Konting (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Noriati et al. (2011). *Budaya dan Pembelajaran*. Shah Alam : Oxford Fajar Sdn Bhd.
- O’Keeffe, T. 2002. Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), pp. 130-141.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Polit, D. et al (2001) *Essentials of Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilisation* (5<sup>th</sup> ed). Philadelphia, PA: Lippincott.
- Preisinger-Kleine, R. (2002). Can Organisations Learn To Learn?. *Vocational Training: European Journal*, 27, 25-29. Dicapai pada 17 November, 2013, Daripada <https://www.academia.edu/Documents>

- Reichers, A., Wanous, J., & Austin, J. 1997. Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1): 48–59.
- Reputation Management. 1999. *Sex Ed* 101. 5: 58–60.
- Samad Yahya. (2009). Hubungan Antara Organisasi Pembelajaran Dengan Kesiapan Untuk Berubah Dalam Perkhidmatan Polis Diraja Malaysia.
- Sekaran, U. 1992. *Research methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley, New York.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Random House.
- Shahril Sabudin. 2006. Sikap Dan Persepsi Guru Sains Terhadap Penggunaan Komputer Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran Di Makmal Sains. Dicapai pada 29 November, 2013 daripada [http://psasir.upm.edu.my/4796/1/FPP\\_2006\\_11.pdf](http://psasir.upm.edu.my/4796/1/FPP_2006_11.pdf)
- Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 1(2), 125–134
- Sta. Maria, R.F. (2002). *Learning for a Change : A Guide to Developing Learning Cultures in the Malaysian Public Sector*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Sulaiman Masri. (2005). *Kaedah Penyelidikan dan panduan penulisan (esei, proposal, tesis)*. Kuala Lumpur : Utusan Publication and Distribution Sdn Bhd
- Sulaiman Shamsuri (2009). *Research Methods for Social Sciences*. Klang : DSS Publishing Enterprise.

- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.
- Walsh, J. P. (1988). Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 9, 173-183.
- Wan Abdul Kadir Wan Yusoff. (2002). *Tradisi dan Perubahan Masyarakat dan Budaya Melayu*. Kuala Lumpur: Penerbitan Pustaka Ilmu.
- Wanberg & Banas, 2000; Armenakis et al, 1993; Cummings & Huse, 1989; Madsen, Miller, & John, 2005.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development

Yusof Boon dan Fadzlon Hasan. (2011). Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor. Dicapai pada 4 Disember, 2013 daripada [http://eprints.utm.my/19530/1/YusofBoon2011\\_TahapAmalanOrganisasiPembelajaran.pdf](http://eprints.utm.my/19530/1/YusofBoon2011_TahapAmalanOrganisasiPembelajaran.pdf)

Zamalia Mahmud. (2011). *Handbook of Research Methodology*. Shah Alam : UPENA.

Randall, J. & Procter, S. (2008). Ambiguity and ambivalence senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department. *Journal of Organizational Change Management*. 21( 6), 686-700.