

**AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS  
NEGERI MAKASSAR, INDONESIA**

**HASBULLAH**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN PERSONALITI GURU DI  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAKASSAR, INDONESIA

HASBULLAH

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi  
syarat penganugerahan ijazah  
Doktor Falsafah (Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

OGOS 2017

## **DEDIKASI**

Karya ilmu ini saya dedikasikan khusus untuk  
Almarhum Ayahanda Hj. Pattola bin Hasan  
dan  
Almarhumah Ibunda Hjh. Hapipa bt Lebu

Buat Isteriku tercinta  
Sitti Bahariah, S.Pd

Buat keempat anak-anakku tersayang,  
Nurul Muchlisah  
Muhammad Nur Rahmat  
Achmad Nurfauzy  
dan  
Zarith Sofiah

## PENGHARGAAN

Segala puji bagi Allah SWT yang empunya semesta alam; serta dipanjatkan selawat ke atas junjungan besar Nabi Muhammad SAW dan ke atas seluruh ahli keluarganya. Pertamanya dipanjatkan segala syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpahan rahmat dan redha-Nya maka hamba-Mu yang kerdil ini dapat menyempurnakan kajian dan penulisan tesis ijazah doktor falsafah ini dengan jayanya. Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada penyelia saya Prof. Madya Dr. Yusof Bin Boon atas kesabaran ketelitian dan kesediaan meluangkan masa untuk membimbing, menasihati dan memberi pandangan sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Sekali lagi, segala usaha dan budi baik yang dihulurkan ini moga Allah SWT jua yang akan membalasnya.

Setinggi penghargaan saya sampaikan kepada Gabenor Provinsi Sulawesi Selatan Dr. Hj. Syahrul Yasin Limpo, S.H., M.Si., M.H., kerana telah memberi peluang kepada saya untuk belajar di luar negara. Saya juga ingin menyampaikan jutaan terikan kasih kepada rakan-rakan yang sentiasa memberi sokongan dan idea sepanjang saya mengikuti pengajian di Universiti Teknologi Malaysia. Saya tidak dapat membalasnya dan saya yakin hanya Allah SWT sahaja yang dapat membalasnya.

Saya juga dengan rasa rendah hati mengungkapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak secara langsung dalam melaksanakan kajian ini khususnya kepada semua responden yang terlibat. Tanpa mereka kajian ini tidak mungkin dapat diselesaikan. Akhirnya, saya temui makna kebenaran dan kebijaksanaan itu menerusi kajian Amalan Organisasi Pembelajaran dan Personaliti Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar, Indonesia. Indahnya makna kebenaran dan kebijaksanaan itu setelah menempuhi jalan jerih serta sukar. Moga ilmu yang sekelumit ini dapat dikongsi dan disebarikan serta memberi manfaat yang berpanjangan. Insya Allah!

## ABSTRAK

Sistem pendidikan Indonesia bertujuan untuk membina keupayaan, membentuk watak dan tamadun dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam merealisasikan matlamat pendidikan negara ini, dimensi personaliti guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam kewujudan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang dan kemantapan dalam kepimpinan pendidikan. Namun begitu, rendahnya kualiti pengurusan sekolah di Indonesia khususnya di Makassar disebabkan oleh pelbagai permasalahan seperti tenaga guru yang kurang berkualiti, sarana dan prasarana yang tidak mencukupi, peluang memperolehi pendidikan bagi usia sekolah yang tidak merata, pengurusan sekolah yang tidak tepat dan masalah graduan yang tidak sesuai dengan keperluan pekerjaan. Justeru itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti factor-faktor amalan organisasi pembelajaran dan tahap personaliti guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar, Indonesia. Kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan yang menggunakan kaedah campuran kuantitatif dan kualitatif. Seramai 391 responden iaitu guru sekolah menengah atas yang dipilih dengan teknik persampelan rawak muda untuk mengisi soal selidik dan seramai tujuh orang guru yang ditemu bual. Data soal selidik telah dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan inferensi menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for the Social Science), manakala data temu bual dianalisis dengan menggunakan analisis tematik deskriptif. Hasil kajian mendapati bahawa dimensi personaliti guru dan pembangunan amalan organisasi pembelajaran guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Makassar, Indonesia berada pada tahap tinggi. Tidak terdapat perbezaan faktor-faktor demografi dalam menentukan dimensi personaliti guru dan pembangunan amalan organisasi pembelajaran guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar, Indonesia. Di samping itu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara dimensi personaliti guru dengan organisasi pembelajaran guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar, Indonesia. Sebarang perubahan pada tahap pembangunan amalan organisasi pembelajaran guru boleh diterangkan oleh peramal-peramal daripada tahap dimensi personaliti guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar, Indonesia. Kajian ini juga mencadangkan satu strategi dalam membangunkan amalan organisasi pembelajaran di sekolah menengah. Akhirnya, kajian ini menyumbangkan gagasan dan arah tuju kepada pelbagai pihak untuk membantu dan menyokong guru dan pengetua dalam mengamalkan organisasi pembelajaran, sehingga menghasilkan pendidikan berkualiti yang merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang.

## ABSTRACT

The Indonesian education system aims to build capacity, develop character and civilization in the nation. To realize the goal of the national education, teacher personality dimension has a very important role in the school as a learning organization, specifically referring to the school management and excellent stability in educational leadership. However, the low quality of school management in Indonesia, especially in Makassar is due to various problems such as teachers who are unqualified, lack of facilities and infrastructure, opportunities to acquire education for schooling is not stable, school management is not appropriate and graduates have difficulties to get jobs. Therefore, this study identified factors of organizational learning practices, and teachers' personalities from a government high school in Makassar, Indonesia. The research design used a mixed method. 391 respondents comprising high school teachers selected through random sampling participated in a survey. In addition, seven teachers were interviewed based on purposive sampling for the qualitative data. Quantitative data were analyzed using descriptive and inferential analysis based on the use of SPSS (Statistical Package for the Social Science). The interview data were analyzed descriptively using thematic analysis. Results showed that personality dimensions of the teachers and the development of their practice learning organizations are at a high level. There were no differences in demographic factors that determined the dimensions of the personality of teachers, and the development of their practice learning organizations. However, there was a positive and significant influence between personality dimensions of these teachers with teachers' learning organizations. Any change in the level of development of teachers' learning organization practices can be explained by the predictors of the personality dimensions of these high school teachers. The study proposed a strategy to develop the practice of learning organization in the secondary schools. Finally, this study contributes ideas and directions to assist and support teachers and principals in the practice of the learning organization, resulting in a quality education that refers to the management of schools of excellence.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	ii
	<b>DEDIKASI</b>	iii
	<b>PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xvii
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xxi
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xxii
	<b>SENARAI SINGKATAN DAN AKRONIM</b>	xxiii
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang	3
	1.3 Pernyataan Masalah	13
	1.4 Objektif Kajian	19
	1.5 Soalan Kajian	19
	1.6 Hipotesis Kajian	20
	1.7 Rasional Kajian	21
	1.8 Kepentingan Kajian	23
	1.9 Kerangka Teori	24
	1.9.1 Teori Organisasi Pembelajaran (Peter Senge)	24
	1.9.2 Teori Personaliti Guru (Branden, Santrock dan Bandura)	27
	1.10 Kerangka Konsep	29
	1.11 Skop dan Batasan Kajian	32
	1.12 Definisi Istilah dan Operasional	33

1.12.1	Keyakinan Diri	33
1.12.2	Harga Diri	33
1.12.3	Kawalan Diri	34
1.12.4	Budaya Organisasi	34
1.12.5	Organisasi Pembelajaran	35
1.12.6	Kepakaran Individu ( <i>Personal Mastery</i> )	36
1.12.7	Sistem Pemikiran ( <i>System Thinking</i> )	37
1.12.8	Model Mental ( <i>Mental Models</i> )	38
1.12.9	Pembelajaran Berpasukan ( <i>Team Learning</i> )	39
1.12.10	Perkongsian Visi ( <i>Shared Vision</i> )	40
1.12.11	Iklm Sekolah	41
1.12.12	Pengurusan Ilmu ( <i>Knowledge Manegement</i> )	42
1.12.13	Pembelajaran Berterusan	42
1.12.14	Kepimpinan	43
1.12.15	Organisasi	43
1.12.16	Pembelajaran	44
1.13	Penutup	44
<b>2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>45</b>
2.1	Pengenalan	45
2.2	Organisasi Pembelajaran	46
2.2.1	Defenisi Organisasi Pembelajaran	47
2.2.2	Kepentingan Menjadikan Organisasi Pembelajaran	49
2.2.3	Tujuan Organisasi Pembelajaran	52
2.2.4	Ciri – ciri Organisasi Pembelajaran	53
2.2.5	Model Organisasi Pembelajaran	63
2.2.5.1	Model Organisasi Pembelajaran Senge	63
2.2.5.2	Model Organisasi Pembelajaran Garvin	70
2.2.6	Justifikasi Penggunaan Teori dan Model Organisasi Pembelajaran Peter Senge dalam Kajian Organisasi Pembelajaran di Sekolah	74
2.3	Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	76
2.3.1	Membangunkan Kepakaran Individu ( <i>Personal Mastery</i> ) di Sekolah	80
2.3.2	Membangunkan Sistem Pemikiran ( <i>System Thinking</i> ) di Sekolah	81



2.3.3	Membangunkan Model Budaya Pemikiran ( <i>Mental Models</i> ) di Sekolah	82
2.3.4	Membangunkan Pembelajaran Secara Berpasukan ( <i>Team Learning</i> ) di Sekolah	83
2.3.5	Membangunkan Perkongsian Visi ( <i>Shared Vision</i> ) di Sekolah	84
2.3.6	Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Makassar	86
2.4	Dimensi Personaliti Guru	89
2.4.1	Keyakinan Diri	89
2.4.2	Harga Diri	90
2.4.3	Kawalan Diri	90
2.5	Kajian-Kajian Lepas	91
2.5.1	Kajian Dalam Negara	91
2.5.2	Kajian Luar Negara	93
2.6	Hubungan antara Demografi dengan Personaliti dan Organisasi Pembelajaran	96
2.7	Penutup	97
<b>3</b>	<b>METODOLOGI</b>	<b>98</b>
3.1	Pengenalan	98
3.2	Reka Bentuk Kajian	98
3.3	Lokasi Kajian	101
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	102
3.4.1	Bilangan Sampel	103
3.4.2	Kaedah Pemilihan Sampel	105
3.5	Instrumen Kajian	106
3.5.1	Kaedah Kuantitatif	106
3.5.2	Kaedah Kualitatif	109
3.6	Kajian Rintis	110
3.6.1	Kesahihan Soal Selidik	112
3.6.1.1	Ujian Kesahihan Konstruk Personaliti Guru	113
3.6.1.2	Ujian Kesahihan Konstruk Amalan Organisasi Pembelajaran	114
3.6.2	Kebolehpercayaan	117
3.6.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Soalan Temu Bual	120
3.7	Kaedah Analisis Data	121

3.7.1	Kaedah Analisis Kuantitatif	121
3.7.1.1	Statistik Deskriptif	122
3.7.1.2	Analisis Statistik Inferensi Parametrik	122
3.7.2	Kaedah Analisis Kualitatif	123
3.8	Penutup	127
<b>4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>129</b>
4.1	Pengenalan	129
4.2	Latar Belakang Responden	130
4.3	Analisis Deskriptif Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar	133
4.4	Analisis Deskriptif Dimensi Personaliti Guru Sekolah Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar	136
4.4.1	Keyakinan Diri	137
4.4.2	Harga Diri	139
4.4.3	Kawalan Diri	142
4.4.4	Dapatan Hasil Analisis Dimensi Personaliti Keyakinan, Harga Diri, Kawalan Diri	146
4.5	Analisis Infrensi bagi Menguji Perbezaan Amalan Organisasi Pembelajaran dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar Mengikut Faktor Demografi	146
4.5.1	Ujian Normaliti Data Mengikut Ujian Kolmogorove Smirnov	147
4.5.2	Ujian Normaliti Mengikut Q-Q Plot (Normal Proability Plot )	148
4.5.3	Ujian Normaliti Nilai Kepencongan dan Nilai Kurtosis	150
4.5.4	Ujian t dan Anova Satu Hala Untuk Mengetahui Perbezaan Kepakaran Individu dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Demografi	151
4.5.4.1	Ujian t untuk Mengetahui Perbezaan antara Kepakaran Individu dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Jantina	151
4.5.4.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Kepakaran Individu dalam Amalan Organisasi Mengikut Umur	152
4.5.4.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Kepakaran Individu dalam Organisasi Pembelajaran Mengikut	

	Tahap Pendidikan	153
4.5.4.4	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Kepakaran Individu dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Pengalaman Mengajar	153
4.5.5	Ujian t dan Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Pemikiran Sistem dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Demografi	155
4.5.5.1	Ujian t untuk Mengetahui Perbezaan antara Pemikiran Sistem dalam Amalan organisasi Pembelajaran Mengikut Jantina	155
4.5.5.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pemikiran Sistem dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Umur	156
4.5.5.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pemikiran Sistem dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Tahap Pendidikan	157
4.5.5.4	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pemikiran Sistem dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Pengalaman Mengajar	158
4.5.6	Ujian t dan Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Demografi	159
4.5.6.1	Ujian t untuk Mengetahui Perbezaan antara Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Jantina	159
4.5.6.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut umur	160
4.5.6.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Tahap Pendidikan	161
4.5.6.4	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Mental Model dalam Organisasi Pembelajaran mengikut Pengalaman Mengajar	162
4.5.7	Ujian t dan Anova Satu Hala untuk Mengetahui Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Demografi	164

4.5.7.1	Ujian t untuk Mengetahui Perbezaan antara Pembelajaran Bepasukan dalam Amalan organisasi Pembelajaran Mengikut Jantina	164
4.5.7.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui antara Perbezaan Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Umur	165
4.5.7.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Tahap Pendidikan	166
4.5.7.4	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Pengalaman Mengajar	167
4.5.8	Ujian t dan Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Demografi	168
4.5.8.1	Ujian t untuk Mengetahui Perbezaan antara Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Jantina	169
4.5.8.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Umur	169
4.5.8.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Tahap Pendidikan	170
4.5.8.4	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Pengalaman Mengajar	171
4.6	Menguji Perbezaan Amalan Organisasi Pembelajaran dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar Mengikut Personaliti	173
4.6.1	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Kepakaran Individu dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Personaliti	173
4.6.1.1	Anova Satu Hala untuk Mengenal Pasti Perbezaan antara Kepakaran Individu dalam Amalan Organisasi Pembelajaran	

	Mengikut Keyakinan	173
4.6.1.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Kepakaran Individu dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Harga Diri	174
4.6.1.3	Anova Satu hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Kepakaran individu dalam amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Kawalan diri	175
4.6.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Pemikiran Sistem dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Personaliti	176
4.6.2.1	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pemikiran Sistem dalam Organisasi Pembelajaran Mengikut Keyakinan	176
4.6.2.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Pemikiran Sistem dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Harga Diri	177
4.6.2.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pemikiran Sistem dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Kawalan Diri	177
4.6.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Personaliti	178
4.6.3.1	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Keyakinan	179
4.6.3.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Harga Diri	179
4.6.3.3	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Mental Model dalam Amalan Organisasi Pembelajaran mengikut Kawalan Diri	180
4.6.4	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Personaliti	181
4.6.4.1	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi	

	Pembelajaran Mengikuti Keyakinan	181
4.6.4.2	Anova Satu Hala Untuk Mengetahui Perbezaan antara Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikuti Harga diri	182
4.6.4.3	Anova Satu hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Pembelajaran Berpasukan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikuti Kawalan Diri	182
4.6.5	Anova Satu hala untuk Mengetahui Perbezaan Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikuti Personaliti	183
4.6.5.1	Anova Satu Hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikuti Keyakinan	184
4.6.5.2	Anova Satu Hala untuk Mengetahui antara Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikuti Harga Diri	184
4.6.5.3	Anova Satu hala untuk Mengetahui Perbezaan antara Perkongsian Visi dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikuti Kawalan Diri	185
4.7	Amalan Organisasi Pembelajaran yang Dominan dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar, Indonesia	185
4.7.1	Kepakaran Individu	186
4.7.2	Pemikiran Sistem	190
4.7.3	Mental Model	194
4.7.4	Pembelajaran Berpasukan	199
4.7.5	Perkongsian Visi	203
4.8	Analisis Pengaruh Demografi dan Personaliti dalam Amalan Organisasi Pembelajaran	207
4.8.1	Pengaruh Demografi Terhadap Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar, Indonesia	208
4.8.2	Pengaruh Dimensi Personaliti Terhadap Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar, Indonesia	210
4.8.3	Pengaruh Personaliti Terhadap Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar, Indonesia	212

4.9	Penutup	213
<b>5</b>	<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN, DAN IMPLIKASI</b>	<b>215</b>
5.1	Pengenalan	215
5.2	Rumusan	215
5.3	Perbincangan	222
5.3.1	Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar	223
5.3.2	Tahap Personaliti dalam Kalangan Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar	230
5.3.3	Perbezaan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Demografi dan Personaliti Guru	233
5.3.3.1	Perbezaan Amalan Organisasi Pembelajaran dalam Kalangan Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar Mengikut Faktor Demografi	233
5.3.3.2	Perbezaan Amalan Organisasi Pembelajaran dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar Mengikut Dimensi Personaliti	234
5.3.4	Amalan Organisasi Pembelajaran yang Dominan di Amalkan di Sekolah	236
5.3.5	Pengaruh Demografi dan Personaliti Guru dalam Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar	244
5.3.5.1	Pengaruh Demografi terhadap Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar	245
5.3.5.2	Pengaruh Dimensi Personaliti terhadap Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar	245
5.3.6	Pembangunan Strategi Amalan Organisasi Pembelajaran di SMA Negeri Makassar	246
5.4	Implikasi Kajian	248
5.4.1	Implikasi Dari Segi Pendidikan	249
5.5	Cadangan Kajian	249
5.5.1	Cadangan Kajian Lanjutan	251
5.5.2	Cadangan Kepada Pengkaji Lainnya	252

## 5.6 Penutup

252

**RUJUKAN****254**

## Lampiran

275



## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Senarai SMA Negeri di Bandar Makassar	101
3.2	Pemilihan Bilangan Sampel Kajian	104
3.3	Item-item Setiap Dimensi Personaliti Guru dan Amalan Organisasi Pembelajaran	109
3.4	Pengubahsuaian Pernyataan Item-Item Soal Selidik Mengikut Konstruk	112
3.5	Kesahan soal selidik oleh pakar	112
3.6	Dapatan Ujian KMO dan Bartlett	113
3.7	Dapatan Ujian Kesahihan Item-item Personaliti Guru Mengikut <i>Loading Factor</i> pada <i>Rotated Component Matric</i>	114
3.8	Dapatan Ujian Awal KMO dan Bartlett	114
3.9	Dapatan Ujian Awal Kesahihan Item-item Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut <i>Loading Factor</i> pada <i>Rotated Component Matric</i>	115
3.10	Dapatan Ujian KMO dan Bartlett pada Konstruk Kompetensi Guru Setelah Mengulangi Ujian	116
3.11	Dapatan Ujian Akhir Kesahihan Item-item Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut <i>Loading Factor</i> pada <i>Rotated Component Matric</i>	116
3.12	Hasil Ujian Pekali Kebolehpercayaan Ketiga Konstruk Soal Selidik	120
3.13	Penentuan tahap personaliti guru dan amalan organisasi pembelajaran menurut Najib (2008)	122
3.14	Kaedah Analisis Data Mengikut Objektif Kajian	127
4.1	Maklum Balas Soal Selidik	131
4.2	Taburan Responden Mengikuti Jantina	131
4.3	Taburan Responden Mengikut umur	131
4.4	Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan	132
4.5	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	132

4.6	Hasil Analisis statistik Deskriptif Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran	134
4.7	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Keyakinan	137
4.8	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Harga Diri	140
4.9	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Kawalan Diri	143
4.10	Hasil Analisis Deskriptif Mengikut Pembolehubah Aspek Personaliti	146
4.11	Dapatan Ujian Normaliti Mengikut Kolmogorov-Smirnov	148
4.12	Deskriptif Normaliti Data Mengikut Nilai Kependongan dan Kurtosis	150
4.13	Analisis Ujian t Mengikut Kepakaran Individu Berdasarkan Jantina	151
4.14	Analisis ANOVA Mengikut Kepakaran Individu Berdasarkan Umur	152
4.15	Ujian Post Hoc Mengikut Kepakaran Individu Berdasarkan Umur	152
4.16	Analisis ANOVA Mengikut Kepakaran Individu Berdasarkan Tahap Pendidikan	143
4.17	Analisis ANOVA Mengikut Kepakaran Individu Berdasarkan Pengalaman Mengajar	154
4.18	Ujian Post Hoc Mengikut Kepakaran Individu Berdasarkan Pengalaman Mengajar	154
4.19	Analisis Ujian t Mengikut Pemikiran Sistem Berdasarkan Jantina	156
4.20	Analisis ANOVA Mengikut Pemikiran Sistem Berdasarkan Umur	156
4.21	Analisis Ujian Post Hoc Perbezaan Pemikiran Sistem Mengikut Umur	157
4.22	Analisis ANOVA Mengikut Pemikiran Sistem Berdasarkan Tahap Pendidikan	158
4.23	Analisis Anova Mengikut Pemikiran Sistem Berdasarkan Pengalaman Mengajar	148
4.24	Analisis Ujian t Mengikut Mental Model Berdasarkan Jantina	159
4.25	Analisis ANOVA Mengikut Mental Model Berdasarkan Umur	160
4.26	Ujian Post Hoc Mengikut Mental Model	161

	Berdasarkan Umur	
4.27	Analisis ANOVA Mengikuti Mental Model Berdasarkan Tahap Pendidikan	161
4.28	Analisis ANOVA Mengikuti Mental Model Berdasarkan Pengalaman Mengajar	162
4.29	Ujian Post Hoc Perbedaan Mental Model Berdasarkan Pengalaman Mengajar	163
4.30	Analisis Ujian t Mengikuti Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Jantina	164
4.31	ANOVA Mengikuti Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Umur	165
4.32	Ujian Post Hoc tentang Perbedaan Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Umur	166
4.33	Analisis ANOVA Mengikuti Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Tahap Pendidikan	166
4.34	Analisis ANOVA Mengikuti Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	167
4.35	Ujian Post Hoc Mengikuti Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	168
4.36	Analisis Ujian t Mengikuti Perkongsian Visi Berdasarkan Jantina	169
4.37	Analisis ANOVA Mengikuti Perkongsian Visi Berdasarkan Umur	169
4.38	Ujian Post Hoc Mengikuti Perkongsian Visi Berdasarkan Umur	170
4.39	Analisis Anova Mengikuti Perkongsian Visi Berdasarkan Tahap Pendidikan	160
4.40	Analisis ANOVA Mengikuti Perkongsian Visi Berdasarkan Pengalaman Mengajar	161
4.41	Ujian Post Hoc Mengikuti Perkongsian Visi Berdasarkan Pengalaman Mengajar	172
4.42	Analisis ANOVA Mengikuti Kepakaran Individu Berdasarkan Keyakinan	174
4.43	Analisis ANOVA Mengikuti Kepakaran Individu Berdasarkan Harga Diri	174
4.44	Analisis ANOVA Mengikuti Kepakaran Individu Berdasarkan Kawalan Diri	175
4.45	Analisis ANOVA Mengikuti Pemikiran Sistem Berdasarkan Keyakinan	176
4.46	Analisis ANOVA Mengikuti Pemikiran Sistem Berdasarkan Harga Diri	177

4.47	Analisis ANOVA Mengikut Pemikiran Sistem Berdasarkan Kawalan Diri	178
4.48	Analisis ANOVA Mengikut Mental Model Berdasarkan Keyakinan	179
4.49	Analisis ANOVA Mengikut Mental Model Berdasarkan Harga Diri	179
4.50	Analisis ANOVA Mengikut Mental Model Berdasarkan Kawalan Diri	180
4.51	Analisis ANOVA Mengikut Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Keyakinan	181
4.52	Analisis ANOVA Mengikut Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Harga Diri	182
4.53	Analisis ANOVA Mengikut Pembelajaran Berpasukan Berdasarkan Kawalan Diri	173
4.54	Analisis ANOVA Mengikut Perkongsian Visi Berdasarkan Keyakinan	184
4.55	Analisis ANOVA Mengikut Perkongsian Visi Berdasarkan Harga Diri	184
4.56	ANOVA Mengikut Perkongsian Visi Berdasarkan Kawalan Diri	185
4.57	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Kepakaran Individu	187
4.58	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Pemikiran Sistem	191
4.59	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Mental Model	195
4.60	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Pembelajaran Berpasukan	200
4.61	Taburan Maklum Balas Responden Berkaitan Perkongsian Visi	203
4.62	Hasil Analisis Deskriptif Mengikut Senarai Faktor-Faktor yang Dominan dalam Amalan Organisasi Pembelajaran	206
4.63	Dapatan Analisis Regresi Linear Berganda Mengikut Pengaruh Demografi pada Amalan Organisasi Pembelajaran	209
4.64	Dapatan Analisis Regresi Linear Berganda Mengikut Pengaruh Dimensi Personaliti pada Amalan Organisasi Pembelajaran	211
4.65	Dapatan Analisis Regresi Linear Berganda Mengikut Pengaruh Personaliti pada Amalan Organisasi Pembelajaran	212

## SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Teori Kajian	28
1.2	Kerangka Konsep Kajian	31
2.1	Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran menurut O'Brien (1994)	56
2.2	Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran menurut Robbins dan Coulter (1996)	59
2.3	Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran (Nevis, Dibella & Gould, 2000)	60
2.4	Ciri-ciri organisasi pembelajaran (Mumtaz, 2009)	62
2.5	Model Organisasi Pembelajaran Senge (1996; 2002)	64
2.6	Model Organisasi Pembelajaran Garvin (1993)	70
3.1	Reka Bentuk Kajian	100
3.2	Kod Responden Kajian	125
4.1	Ujian Normaliti Data Q-Q Plot pada Amalan Organisasi Pembelajaran	149
4.2	Ujian Normaliti Data Q-Q Plot pada Personaliti	149
5.1	Kerangka Strategi Amalan Organisasi Pembelajaran Berkesan	247

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Soal Selidik	275
B	Transkripsi Hasil Temu Bual	282
C	Surat Kebenaran Penyelidikan	298
D	Uji Kesahihan dan kebolehpercayaan Soal Selidik	301
E	Dapatan Deskriptif Statistik	312
F	Dapatan Inferens Statistik	320

**SENARAI SINGKATAN DAN AKRONIM**

ASTD	= American Society For Training and Develoment
BALITBANG	= Badan Penelitian Pembangunan
BAPPENAS	= Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
BP	= Bimbingan dan Penyuluhan
CIBC	= Canadian Imperial Bank of Commerce
D1	= Diploma Satu
D2	= Diploma Dua
D3	= Diploma Ttiga
DEPDIKNAS	= Departemen Pendidikan Nasional
DIKNAS	= Pendidikan Nasional
EBTANAS	= Evaluasi Belajar Tahap Akhir Nasional
EFA	= Education For All
HDI	= Human Development Index
HRD	= Human Resourrce Development
ICT	= Information and Communication Technology
IPM	= Indeks Pembangunan Manusia
ISO	= International Organization For Standardization
KEMENDIKBUD	= Kementrian Pendidikan dan kebudayaan
KK	= Kepala Keluarga
KPG	= Kelompok Penataran Guru
LO	= Learning Organization
MDGS	= Millennium Development Goals

NEM	= Nilai Ebtanas Murni
PBB	= Persatuan Bangsa Bangsa
PERC	= Property and Environment Research Center
Reg	= Reguler
RPP	= Rencana Program Pembelajaran
RPS	= Rencana dan Program Sekolah
S1	= Strata Satu
S2	= Starata Dua
SD/MI	= Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah
SDM	= Sumber Daya Manusia
SIS	= Stealing Ideas Shamelessly
SKM	= Sekolah Kategori Mandiri
SMA	= Sekolah Menengah Atas
SMAN	= Sekolah Menengah Atas Negeri
SMK	= Sekolah Menengah Kejuruan
SMP	= Sekolah Menengah Pertama
SPSS	= Statistical package for Social Science
SSN	= Sekolah Standard Nasional
TQM	= Total Quality Management
UMP	= Upah Minimum Propinsi
UNDP	= United Nations For Development Programme
UNESCO	= United Nation Education Scientific and Cultural Organization
UNM	= Universitas Negeri Makassar



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Titik permulaan pembangunan sumber manusia di Indonesia adalah memperbaiki kualiti aspek sumber manusia Indonesia yang disokong oleh pendidikan dan peningkatan jati diri demi personaliti yang kuat. Pelbagai organisasi menjalankan peningkatan pembelajaran sejajar dengan keperluan ekonomi dan pengetahuan. Bagi upaya menguasai bidang teknologi maklumat dan komunikasi (*Information and Communication Technology = ICT*) dalam abad ke 21 ini, kepimpinan dalam sesebuah organisasi perlu memberi perhatian kepada pembentukan organisasi yang menggalakkan pembelajaran dan inovasi. Pengenalan konsep organisasi pembelajaran jelas menunjukkan peningkatan kepentingan sains dan inovasi melalui nilai tambah sains dalam meningkatkan potensi keseluruhan bagi pengurusan sesebuah organisasi. Seterusnya, pengurus mestilah mempunyai pandangan yang jelas mengenai misi dan objektif organisasi sehingga boleh memastikan semua ahli dalam organisasi mengetahui arah yang perlu dituju dan yang perlu mereka tekankan dalam pembelajaran mereka.

Tumpuan untuk melahirkan sumber manusia yang cekap, berilmu, kompetitif dan mempunyai nilai yang baik serta komited terhadap peranan dan tanggungjawab telah ramai dititikberatkan oleh keramaian organisasi sekarang seperti organisasi sekolah. Bagi mencapai pelan tersebut maka semua ahli dalam sesebuah organisasi dipupuk minat serta digalakkan agar menjadikan pembelajaran sebagai amalan dan

budaya dalam organisasi supaya kecekapan dan kebolehan mereka sentiasa seiring dengan perkembangan dan keperluan semasa (Asbah, 2008).

Menurut Bennet dan Anderson (1994) bahawa organisasi pembelajaran ialah bagi sesebuah organisasi perlu menjalankan proses pembelajaran, peningkatan, penyesuaian, dan perubahan secara berterusan mengikut ciri-ciri dan kriteria yang bersesuaian. Organisasi terbabit perlu mempunyai nilai, polisi, sistem dan struktur organisasi yang menyokong serta mendorong pembelajaran dalam organisasi. Cara individu dan organisasi bekerja sama dan beroperasi dikatakan sebagai perolehan kepada pembelajaran dalam organisasi tersebut.

Elemen-elemen yang menentukan sama ada organisasi pembelajaran berjalan dengan berkesan ataupun tidak adalah kewujudan peluang belajar berterusan, menggalakkan dialog, menggalakkan kerjasama dan pembelajaran pasukan, kewujudan sistem untuk perkongsian pengetahuan, memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama, menghubungkan organisasi dengan persekitarannya, menyediakan kepimpinan strategik untuk pembelajaran (Watkins dan Marsick, 1993; Argyris, 1999; Nurkholis, 2003). Perkara tersebut telah dikaji pula oleh beberapa penyelidik (Gephart, 1996; Senge, 1996; Gabriel, 2005; Macneil dan Maclin, 2001) dan dapat disimpulkan bahawa pengurusan organisasi pembelajaran yang berkesan menentukan pencapaian prestasi sekolah. Maknanya, pengurusan organisasi pembelajaran yang berkesan mempunyai potensi untuk memperolehi pencapaian yang berjaya.

Seterusnya dalam organisasi pembelajaran perlu diperhatikan aspek-aspek yang dijangka boleh mempengaruhi seperti personaliti sumber manusia yang menjalankan organisasi terbabit (Musa dan Halim, 2015). Sokongan personaliti individu adalah tak boleh dipandang ringan kerana individu adalah pelaksanaan proses organisasi pembelajaran. Oleh itu perkara ini menjadi satu aspek yang penting diperhatikan.

## 1.2 Latar Belakang

Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau *Human Development Index* (HDI) merupakan pengukuran perbandingan daripada jangka hayat, celik huruf, pendidikan, dan standard hidup untuk semua negara seluruh dunia. IPM digunakan untuk mengklasifikasikan apakah sesebuah negara adalah negara maju, negara membangun atau negara mundur dan juga untuk mengukur pengaruh dari kebijaksanaan ekonomi terhadap kualiti hidup. Berdasarkan keluaran IPM (5 Oktober 2009) Indonesia berada pada kategori Pembangunan Manusia Menengah dengan Indeks IPM 0.734, dan berada di peringkat ke-111 daripada 180 negara. Oleh yang demikian, terlihat jelas bahawa pelaksanaan pendidikan di Indonesia belum optimum dalam menyokong pembangunan bangsa.

Masalah dunia pendidikan di Indonesia seolah-olah tiada habisnya. Sejumlah permasalahan klasik masih saja menerajui dunia pendidikan kerana bukan hanya perkara penyamaan peluang pendidikan, peningkatan kualiti dan kemudahan, namun juga rendahnya peringkat perkaitan pendidikan dengan keperluan dunia kerja. Syamsul Arief Rakhmadani (2012) menyatakan sistem kurikulum Indonesia masih terlalu rigid (kaku), masih belum dapat menyesuaikan dengan apa yang mahu dihasilkan dari sistem pendidikan itu sendiri, terutamanya pada peringkat sektor pengajian tinggi seperti peringkat SMA Negeri dan Universiti. Kemudian sistem kurikulum terutama di sekolah negeri masih belum boleh melengkapkan pelajar dengan kemahiran yang mencukupi sebagai sebuah sokongan dalam bekerja. Hal lain yang turut menyumbang permasalahan pendidikan di Indonesia dari beberapa kajian adalah tahap pendidikan dan tahap ekonomi dari guru/pensyarah yang perlu dipertingkatkan sebagai insentif dalam pengajaran dan pembelajaran dan semakin ramai sekolah yang mempunyai kemudahan yang mencukupi manakala jurang perbezaan antara sekolah di bandar dan di luar bandar masih terlalu besar.

Hasil kajian yang dijalankan oleh Muchlis (2010) di Makassar menunjukkan bahawa aspek kurikulum dan pembelajaran menunjukkan 31 Sekolah Menengah yang diakreditasi, 39.20 peratus berada pada kategori kritis yang memerlukan pembinaan terutamanya dalam hal penyusunan Rencana Program Pembelajaran

(RPP), penguasaan Materi yang berkaitan dengan kemampuan guru, kerjasama dalam pembelajaran, menjalankan visi bersama, membentuk model mental di antara rakan guru dalam hal persaingan yang tidak sehat dan bahan ajar yang kurang memadai. Aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah menunjukkan 26.42 peratus sekolah belum melaksanakan sistem pengurusan dan pentadbiran yang baik terutama dalam penyusunan Rencana dan Program Sekolah (RPS) sama ada jangka pendek mahupun jangka panjang yang diterjemahkan dari visi dan misi sekolah, termasuk penyeliaan dalaman yang melibatkan guru, sama ada dari segi kepakaran, berkongsi matlamat, mahupun pembangunan visi dan misi yang dijalankannya.

Quatman *et al.* (2001) menjelaskan bahawa harga diri diasosiasikan sebagai salah satu fenomena atau bahagian penting dalam psikologi di antara penilaian positif dan negatif. Semakin tinggi harga diri diasosiasikan dengan pembentukan strategi bersemuka yang baik dengan perkara, tingginya motivasi, serta emosi secara positif secara keseluruhan. Selain itu, semakin rendahnya harga diri seseorang akan lebih berisiko terkena gangguan keperibadian, seperti kecemasan, kurangnya motivasi, melakukan tindakan bunuh diri, gangguan makan, kekerasan atau kenakalan, gangguan perilaku, dan juga depresi. Hasil kajian Azizi Yahaya *et al.* (2008), pelajar Sekolah Menengah dan Rendah menunjukkan bahawa ada perbezaan perilaku buli yang terjadi pada pelajar lelaki dan pelajar perempuan. Pada pelajar lelaki perilaku buli yang dilakukan lebih sering berupa fisik dan verbal, seperti memukul, mendorong saat berkelahi, dipaksa dengan ancaman serta diejek dengan panggilan tertentu. Sedangkan pada pelajar perempuan, perilaku buli yang dilakukan berupa verbal dan yang bersifat relasi, seperti menjadi bahan pembicaraan/gossip, tidak dilibatkan dalam relasi sosial, serta diejek. Hasil kajian ini memiliki kesesuaian dengan kajian dari Milsom dan Gallo (2006), yang menyatakan bahawa terdapat perbezaan perilaku buli yang ditunjukkan oleh pelajar lelaki dan pelajar perempuan Sekolah Menengah Atas.

Menurut Rayle *et al.* (2007) menjelaskan jika seringkali remaja perempuan lebih mudah diserang atau dibuli daripada remaja lelaki. Hal tersebut mengakibatkan ramai remaja perempuan yang mengalami tindakan buli dan kondisi yang negatif lainnya seperti stres, gangguan makan, bahkan pelecehan seksual (Rayle *et al.*,

2007). Adanya harga diri yang rendah maka akan mendatangkan permasalahan yang lain seperti adanya kecemasan sosial dan Fitria (2013) menyatakan pula bahawa jika orang yang memiliki harga diri yang rendah akan memiliki perasaan takut gagal ketika terlibat dalam hubungan sosial, dan hal tersebut merupakan karakteristik timbulnya kecemasan sosial.

Pelajar harus memiliki prestasi belajar yang baik demi terciptanya manusia yang berkualiti dan berprestasi tinggi. Prestasi belajar merupakan tolak ukur yang utama bagi pelajar setelah melakukan proses belajar selama masa yang ditentukan. Menurut Ahmad Rizal, Kamaruddin dan Puteh (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi belajar sama ada berasal dari dalam dirinya (*internal*) mahupun dari luar dirinya (*eksternal*). Prestasi belajar yang dicapai pelajar pada hakikatnya merupakan hasil interaksi antara pelbagai faktor tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahawa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi belajar diantaranya disiplin dan faktor personaliti, dalam hal ini lebih dikhususkan ke konsep diri. Prestasi belajar pelajar terfokus pada nilai atau markah yang dicapai pelajar dalam amalan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Markah tersebut diperolehi selepas amalan pengajaran dan pembelajaran berlangsung dalam tempoh masa satu semester dan dinyatakan secara bertulis dalam buku laporan nilai yang berisi hasil penilaian dengan menggunakan markah yang dilihat pada sisi kognitif dengan melihat kemampuan pelajar dalam penguasaan pengetahuan pada materi pelajaran yang telah diberikan oleh guru dan disokong oleh markah budi pekerti pelajar pada masa mereka di sekolah. Berdasar data yang diperolehi dari BP boleh dilihat masih ada beberapa pelajar yang memiliki prestasi yang rendah iaitu seramai 20.23 peratus. Sikap disiplin dan konsep diri yang tinggi penting dimiliki oleh setiap pelajar kerana dengan disiplin dan konsep diri yang tinggi akan memudahkan pelajar untuk belajar secara teratur dan terarah, namun berdasar hasil pemerhatian secara umum dapat dilihat bahawa konsep diri yang dimiliki beberapa pelajar masih memperlihatkan konsep diri yang rendah contohnya memiliki perasaan tidak mampu memahami diri sendiri, rendah diri, pelajar tersebut jadi minder bergaul, kurangnya interaksi di sekolah dan lain-lain. Hermanto (2009) menjelaskan bahawa pengendalian diri menggambarkan keputusan individu melalui

pertimbangan kognitifnya untuk menyatakan perilaku yang telah disusun untuk meningkatkan hasil dan tujuan tertentu seperti apa yang dikehendaki. Santrock (2004) menambahkan dengan memiliki pengendalian diri yang baik sebagai atribut internal akan berhubungan dengan menurunnya tingkat kenakalan ketika masa remaja. Dengan kata lain, jika seorang remaja memiliki pengendalian diri yang baik sebagai bagian dari dirinya (terinternalisasi), tingkat kenakalan yang ditimbulkan oleh remaja tersebut akan cenderung mengalami penurunan.

Seterusnya peranan serta masyarakat menunjukkan 17.57 peratus responden menyatakan bahawa partisipasi masyarakat sangat kurang dalam mendukung program pendidikan di sekolah. Hal itu antara lain disebabkan kerana sebagian besar masyarakat berada pada posisi ekonomi lemah dan masyarakat yang miskin. Polisi kerajaan bandar yang kurang memberikan ruang bagi penyertaan masyarakat sehingga memungkinkan terjadinya subsidi silang bagi pelajar kurang mampu semakin memperlemah posisi pengetua dan guru untuk berinovasi dalam program pembelajaran di sekolah. Terlebih lagi sebagian besar guru yang bertugas di sekolah adalah guru dengan status kontrak yang memperoleh imbalan jauh di bawah standard gaji minimum (UMR), inipun turut menyebabkan masalah yang dihadapi dunia pendidikan, berimplikasi pada kemampuan guru dalam menjalankan tugas, dalam hal kepakaran peribadi, perkongsian matlamat, sistem pemikiran dan kerjasama dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Ong Gua Pak (2012) menyatakan isu organisasi pembelajaran sudah menjadi isu yang memperkenalkan kepada pengurus-pengurus tentang kepentingan pembelajaran didalam organisasi. Peningkatan produktiviti dan aktiviti-aktiviti dalam memperkenalkan inovasi yang baru turut dibangkitkan dalam isu tersebut memandangkan organisasi pembelajaran melibatkan para pekerja dan pengurus.

Tujuan Pendidikan Nasional adalah untuk membangunkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, berdikari, dan menjadi warga negara yang demokratik dan bertanggung jawab (Depdiknas, 2003). Untuk mencapai semua itu, seorang pendidik dan tenaga kependidikan perlu menjalankan tanggungjawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Selaras dengan itu,

Jalal (2007) mengatakan bahawa pendidikan yang bermutu sangat bergantung pada kewujudan guru yang berkualiti iaitu guru yang professional sejahtera dan bermaruah. Oleh kerana itu, guru harus tetap meningkatkan kompetensinya agar matlamat pendidikan seperti yang disebutkan dapat tercapai.

Pencapaian sekolah yang berjaya semestinya berupaya mempertingkatkan kuantiti dan kualiti infrastruktur pendidikan. Gambaran yang memperlihatkan penyebaran infrastruktur masih belum merata. Keadaan infrastruktur seperti bangunan, bilik darjah, laboratorium, perpustakaan dan buku pelajaran jumlahnya belum tercukupi. Bajet pendidikan yang tersedia belumlah tercukupi bagi memenuhi infrastruktur yang bersesuaian. Bajet yang dipanggil biaya operasional sekolah sebahagian besarnya digunakan untuk menjalankan proses pembelajaran, walaupun jumlahnya kecil. Perkara ini berimpak kepada proses pembelajaran yang belum terlaksana secara baik. ini kerana kurikulum yang diwajibkan menjadi beban bagi pihak sekolah (Dikbud Sul-Sel, 2011).

Satu faktor penting dalam kewujudan sistem pendidikan yang berkualiti, relevan dan berkesan adalah guru sebagai salah satu faktor penentu dalam melaksanakan misi pendidikan di sekolah (Dikbud Sul-Sel, 2011). Guru merupakan faktor utama yang mempengaruhi kejayaan pendidikan, oleh itu diperlukan polisi untuk mengawal dan menilai penyamaan dan kecukupan tenaga guru sama ada secara kuantitas mahupun kualiti peringkat pendidikan. Berdasarkan data dari Kemdiknas pada tahun ajaran 2009/2010, masih terdapat guru yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan minimal yang dipersyaratkan (*under-qualified*), pada tingkat sekolah menengah dari 100 orang guru, terdapat seramai 11 orang guru yang belum memiliki pendidikan setingkat sarjana muda. Ini bererti bahawa kualiti guru yang mengajar pada tiap-tiap mata pelajaran yang diajarkan keseluruhannya belum memenuhi kualifikasi yang dipanggil profesional. Ini bermakna bahawa kualiti pendidikan adalah impak daripada kualiti guru yang rendah.

Kajian Muchlis (2010) berkenaan dengan kualiti pendidikan yang menggunakan markah Peperiksaan Awam tahun 2008 sebagai indikator, mendapati bahawa Makassar mempunyai markah di bawah markah daerah lain di Sulawesi

Selatan. Selain itu pula, bilangan penduduk miskin terbesar berada di Makassar (69,442 Kepala Keluarga) yang mungkin berpengaruh terhadap akses perkhidmatan dan kualiti pendidikan.

Keseluruhan indikator tersebut menunjukkan bahawa permasalahan pembangunan pendidikan di Makassar perlu diberi perhatian yang sungguh-sungguh dengan membangun jaringan yang lebih luas dengan membabitkan seluruh *stakeholders*' pendidikan. Berkenaan dengan permasalahan tersebut, maka tumpuan kajian ini diarahkan kepada amalan organisasi pembelajaran, bagi penambahbaikan kualiti pendidikan sebagai bahagian terpenting dari Pembangunan Bidang Pendidikan di Makassar dengan mempertimbangkan kondisi objektif, potensi, peluang dan cabaran pendidikan untuk menyesuaikan dengan *grand design* tiga pilar polisi pembangunan pendidikan nasional Indonesia yang sedang dilaksanakan. Polisi tersebut seterusnya perlu dicermati bagi mengetahui sejauhmana polisi tersebut berimplikasi kepada pencapaian program pendidikan. Bukan sahaja terhadap pencapaian target dan standard pendidikan secara nasional tahun 2009, tetapi ianya juga melaksanakan kesepakatan antarabangsa sebagaimana yang telah diubahsuai oleh kerajaan Republik Indonesia iaitu melalui program Pendidikan Untuk Semua (*Education For All* = EFA) sesuai dengan *Millenium Development Goals* (MDGs) tahun 2015.

Proses penambahbaikan sekolah seringkali melibatkan pelaksanaan aktiviti dan program yang berbeza daripada yang dibuat pada masa lalu. Oleh yang demikian, peranan guru berhadapan dengan pengurusan perubahan. Kepimpinan guru diperlukan untuk mengurus proses perubahan. Guru pemimpin juga dikehendaki di masa lain bagi memotivasikan rakan-rakan sekerja supaya membuat pembelajaran inovatif serta melaksanakan tugas dengan cara yang lebih baik dan berkesan (Busher, Harris dan Wise, 2000; Day *et al.*, 2007). Danim (2005) mendapati bahawa masalah pendidikan masa kini di Indonesia iaitu masalah konsep, kualiti guru, masalah penyamaan dalam mendapatkan pendidikan bagi seluruh pelajar dan keupayaan dalam mengurangi penyebab berlakunya kesalahan dalam dunia pendidikan. Walau bagaimanapun, masalah pelaksanaannya justeru merupakan masalah yang rumit. Ini bermakna ideal namun pada penerapan dan kenyataannya



sangat ramai dan berbeza. Mata kedua adalah kualiti guru di mana kesejahteraan rakan guru harus diperhatikan dan diperbaiki, peringkat akademik mereka juga perlu dibaiki dan pola pengajaran mereka juga harus dibaiki.

Sejak semula sehingga belakangan ini, perbincangan mengenai isu organisasi pembelajaran selalu ramai dijumpai kerana perkara ini sangat penting bagi menjayakan sumber manusia (Dunphy, Tutner dan Crawford, 1997 dan Ghani *et al.*, 2014). Terdapat pelbagai persoalan yang belum dapat dijawab. Perkara ini disebabkan oleh kerana ramai pengurus yang mempunyai pengetahuan yang sangat cetek mengenai organisasi pembelajaran. Garvin (1993) menyatakan, selain daripada tanda-tanda yang menggalakkan organisasi untuk belajar, ramai lagi perkara tentang organisasi pembelajaran ini belum dicungkil. Walaupun perubahan dalam organisasi adalah perkara pokok yang diperkatakan, masih tiada lagi satu garis panduan yang menyatakan bagaimana untuk menerapkan pembelajaran dalam organisasi dengan cara yang lebih berkesan (Ghani *et al.*, 2014). Usaha berterusan memperoleh ilmu yang baru bagi meningkatkan keupayaan organisasi untuk '*to the right (efficient) and to do things right (effective)*'. Organisasi di Indonesia juga tidak terkecuali daripada melaksanakan usaha-usaha pembangunan bagi meningkatkan keberkesanan serta keupayaan setiap organisasi.

Sebenarnya kajian tentang konsep organisasi pembelajaran di Indonesia belum terlalu popular, hal ini baru muncul sekitar tahun 1990-an selepas kejayaan beberapa syarikat besar di dunia yang berjaya membangunkan organisasinya, melalui teknik organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh beberapa pakar (Ningtyas, Suryono dan Sukanto, 2014). Oleh yang demikian, keperluan untuk mengkaji perkara ini menjadi lebih penting demi untuk menyiasat dan mendapatkan maklumat daripada organisasi yang sedang mengalami persaingan yang sengit didalam perubahan. Kelebihan dan kelemahan yang diketengahkan boleh dijadikan panduan oleh organisasi-organisasi yang ingin atau yang sedang menuju kearah organisasi pembelajaran. Selaras dengan tujuan pendidikan di Indonesia yang juga diperkuatkan oleh Undang-Undang sistem pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pasal 11 ayat 1 telah memandatkan kepada pemerintah pusat dan daerah untuk menjamin terselenggaranya kualiti pendidikan bagi setiap warga Negara. Kewujudan

pendidikan yang berkualitas memerlukan usaha yang terus menerus untuk meningkatkan kualiti pendidikan (Depdiknas, 2003).

Sementara itu dalam Undang-Undang N0.14 tahun 2005 tentang guru dan pensyarah mempertegaskan bahawa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan kualiti pendidikan Nasional. Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk mempunyai syarat tertentu, salah satu diantaranya adalah kompetensi. Kompetensi guru yang dikehendaki pada Undang-Undang No.14 tahun 2005 diatas, diperkuatkan oleh Peraturan Menteri RI N0. 16 tahun 2007 tentang Standard Kelayakan tenaga pendidik dan Tenaga Kependidikan bahawa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada peringkat pendidikan dasar dan menengah termasuk, kompetensi pedagogik, kompetensi keperibadian, kompetensi professional, kompetensi sosial. Selari dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Shulman (2007), Seidel dan Shavelson (2007) dan Beck (2006) boleh dirumuskan bahawa kompetensi sebagai sebuah gagasan mencakup lebih dari sekadar pengetahuan, termasuk di dalamnya tindakan, motivasi, pemecahan masalah dan konteks pembelajaran.

Hasil kajian Husein dan Wibowo (2006) mendapati bahawa kedudukan dan peranan guru dalam proses pendidikan menduduki kedudukan sentral, sehingga kualiti dan kejayaan proses pendidikan masih sangat bergantung kepada guru. Harus diakui bahawa kualiti pendidikan di Indonesia masih rendah. Seterusnya, Kusnadi (2011) mendapati bahawa pendidikan tinggi di Indonesia masih berada di bawah rata-rata negara-negara membangun yang lain. Hasil survai *World Competitiveness Year Book* tahun 1997-2007 menunjukkan bahawa dari 47 negara yang disurvei, pada tahun 1997 Indonesia berada pada urutan 39, pada tahun 1999, berada pada urutan 46. Tahun 2002, daripada 49 negara yang disurvei, Indonesia berada pada urutan 47, dan pada 2007 dari 55 negara yang disurvei, Indonesia menduduki kedudukan ke-53. Menurut laporan monitoring global yang dikeluarkan lembaga PBB, UNESCO, tahun 2005 kedudukan Indonesia menduduki tangga 10 daripada 14 negara-negara membangun di Asia Pasifik. Selain itu, menurut laporan United Nations Development Programme (UNDP), kualiti SDM Indonesia menduduki tempat 109 dari 177 negara di dunia. Sedangkan menurut *The Political and*

*Economic Risk Consultancy* (PERC) yang merupakan agensi konsultan dari Hong Kong menyatakan kualiti pendidikan di Indonesia sangat rendah, di antara 12 negara Asia yang dikaji, Indonesia satu tahap di bawah Vietnam.

Organisasi pembelajaran sangat penting untuk kewujudan sekolah cemerlang, namun amalan pelaksanaan di sekolah didapati amat kurang terutama dalam aspek guru (Depdiknas, 2006). Berdasarkan data Depdiknas (2006), didapati bahawa dari 2,6 juta guru di Indonesia terdapat sekitar 912,505 guru tidak layak mengajar dan 15 peratus di antaranya mengajar tidak sesuai bidangnya. Hal ini mendapat sokongan dari KPG (2009) mendapati bahawa masih ramai guru di Indonesia memasuki sekolah-sekolah yang memiliki pelbagai kepakaran dan pengalaman tidak mampu berhadapan dengan pelbagai cabaran kerana tidak ada persiapan mengajar, kompetensi kurang dan tidak percaya diri. Hasil kajian ini juga terjadi di daerah Makassar, Sulawesi Selatan (Hasbullah, 2008), dimana ramai diantara para guru yang tidak siap mengajar kerana peralatan media yang digunakan tidak ada, begitu pula ramai di antara guru yang tidak profesional dalam mengajarkan bidang study yang diajarkannya di bilik darjah. Secara empiris, sekolah (di desa) yang tidak memiliki media pengajaran yang lengkap dapat dipastikan kualiti pembelajaran jauh lebih rendah dibandingkan pada sekolah (di kota) yang memiliki alat belajar yang lengkap. Manakala Ramsden (1998) menyatakan bahawa seorang guru memasuki bilik darjah hanya sebatas menggugurkan kewajiban sahaja tanpa ada perancangan pembelajaran yang dibuatnya. Salah satu sebabnya ialah kerana melibatkan kepakaran dan model mental guru seperti yang diharapkan oleh pemerintah dan masyarakat.

Sehubungan dengan itu pula, Gurcharan (2006) mendapati bahawa sekolah sekarang ini tidak ada semangat kerja secara berpasukan, tidak mahu berkongsi maklumat diantara ahli-ahlinya. Malah yang terjadi adalah ahli yang satu mahu melihat betapa sukarnya ahli yang lain itu bertugas dan sentiasa mengharap agar tugas itu gagal. Salah satu sebabnya adalah terdapatnya persaingan untuk mendapatkan kuasa politik yang keterlaluan sehingga menenggelamkan matlamat sekolah (Chek Mat, 2000).

Seterusnya, terdapat pelbagai tuntutan terhadap sekolah untuk kewujudan sekolah cemerlang berimpak pada peranan-peranan yang harus dilakukan oleh, guru dan kakitangan sekolah (Hussein Mahmood, 1997; Ayob Jantan, 2005). Temuan terhadap kelemahan yang didapati di beberapa sekolah di Makassar tersebut merupakan isu yang perlu pengkajian lebih lanjut, kesemua isu tersebut merupakan tolok ukur kejayaan sesebuah sekolah. Oleh itu, kajian ini perlu dilakukan untuk mengetahui dan memahami sejauh mana amalan organisasi pembelajaran dalam pengurusan sekolah khususnya di SMA Negeri Makassar mampu memberikan sokongan yang besar terhadap perbaikan organisasi sekolah. SMA Negeri di Makassar sentiasa melakukan perubahan dan adaptasi terhadap persekitaran untuk tetap eksis di dunia pendidikan sama ada secara nasional mahupun antarabangsa. Untuk mencapai daripada tujuan pendidikan nasional, sekolah-sekolah berkenaan memerlukan suatu panduan pengurusan organisasi sekolah yang tepat, seperti apa yang dikemukakan oleh Senge (1996) iaitu kepakaran individu, sistem pemikiran, model budaya pemikiran, pembelajaran secara berpasukan dan perkongsian visi, sehingga dapat mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran SMA Negeri di Makassar.

Huraian tersebut menunjukkan bahawa rendahnya kualiti organisasi pembelajaran di peringkat SMA Negeri di Makassar diyakini akibat daripada rendahnya kefahaman terhadap pembangunan kepakaran individu, sistem pemikiran, pembelajaran berpasukan, model mental dan pembangunan visi bersama dalam kalangan guru. Situasi ini berimplikasi kepada rendahnya kualiti pendidikan yang ditunjukkan daripada hasil peperiksaan akhir secara nasional. Ianya juga mungkin dipengaruhi oleh pelbagai faktor demografi antaranya kelayakan mengajar, peringkat pendidikan, lamanya mengajar, umur dan lainnya. Justeru kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti tahap, perbezaan dan dimensi-dimensi pembangunan organisasi di kalangan guru SMA Negeri di Makassar.

### 1.3 Pernyataan Masalah

Kajian tentang amalan organisasi pembelajaran semakin digiatkan untuk melakukan penambahbaikan kearah perubahan organisasi yang lebih baik (Senge, 1996). Perubahan sudah menjadi satu perkara yang wajib, yang akan menjadikan organisasi sejajar dengan keadaan semasa dan memenuhi kehendak masa kini. Senge (1996), Watkins dan Marsick (1993), Marquart (2001) dan Redding dan Catalanello (1994) merupakan antara para pengkaji organisasi pembelajaran. Mereka berpendapat bahawa kebolehan untuk belajar dalam sebuah organisasi adalah perkara yang paling utama untuk organisasi tersebut berada selaras dengan perubahan semasa dan untuk mengekalkan organisasi dalam persaingan yang semakin hebat.

Sejumlah permasalahan dalam dunia pendidikan di Indonesia dan khususnya di Makassar, terutamanya pada peringkat SMA Negeri menyebabkan permasalahan pendidikan semakin kompleks dan berhubungkait. Dari laporan Bappenas, Diknas dan beberapa ahli dalam bidang pendidikan menulis beberapa laporan penyelidikan yang menumpukan tentang rendahnya kualiti pendidikan yang diukur melalui hasil peperiksaan akhir yang dipanggil ujian nasional. Tenaga guru yang tidak merata serta infrastruktur yang tidak tercukupkan. Selain itu peluang memperolehi pendidikan menengah bagi usia belia dan pengurusan sekolah yang tidak tepat dan masalah lulusan yang tidak selari dengan dunia kerja (MacNeil dan Maclin, 2001; Tilaar, 2002; Suryadi dan Budimansyah, 2008; Budimansyah, 2009; Achmady, 1995; Rowan Raudenbush dan Cheong, 1993).

Amalan organisasi pembelajaran teramat penting untuk kewujudan sekolah cemerlang, namun amalan pelaksanaan di sekolah Madrasah Ibtidaiyah Makassar menurut Afif, Bani dan Jumasih (2014) mendapati bahawa guru kurang memiliki Kepakaran Individu, kurang motivasi kerja secara berpasukan dan amat jarang berkongsi maklumat. Dalam hal ini, Ramsden (1998) dan Gurcharan (2006) juga mendapati bahawa sekolah sekarang ini tidak ada semangat kerja secara berpasukan, tidak mahu berkongsi maklumat antara ahli-ahlinya. Malah yang terjadi adalah ahli yang satu mahu melihat betapa yang lain bertugas dan sentiasa mengharap agar tugas itu gagal. Salah satu sebabnya adalah terdapatnya persaingan untuk

mendapatkan kuasa politik yang keterlaluan sehingga menenggelamkan matlamat sekolah (Chek Mat, 2000).

Secara umum, pelaksanaan organisasi pembelajaran sekolah-sekolah di Indonesia didapati amat kurang terutama dalam aspek guru (Depdiknas, 2006). Berdasarkan data Depdiknas (2006), lebih kurang 2,6 juta guru di Indonesia, terdapat sekitar 912,505 guru tidak layak mengajar dan 15 peratus diantaranya mengajar tidak sesuai dengan bidangnya, 78 peratus kurang memiliki kompetensi untuk mengajar dan lainnya tidak ada persiapan mengajar. Hal ini mendapat sokongan dari KPG (2009) mendapati bahawa masih ramai guru di Indonesia memasuki sekolah-sekolah yang memiliki pelbagai kepakaran dan pengalaman tidak mampu berhadapan dengan pelbagai cabaran kerana tidak ada persiapan mengajar, kurang kompetensi dan tidak percaya diri. Bagi Usman (2009), pula mendapati bahawa rendahnya kualiti pendidikan di Indonesia disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja guru.

Menurut Tilaar (2002) dan Depdiknas (2007) mendapati bahawa terdapat faktor-faktor penghalang untuk kewujudan sekolah sebagai organisasi pembelajaran di Indonesia, iaitu: sistim politik yang kurang stabil, rendahnya sikap mental, wawasan pengetua yang masih sempit, pelantikan pengetua yang belum telus, kurangnya fasiliti dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Faktor-faktor berkenaan sama ada juga berpengaruh terhadap pelaksanaan organisasi pembelajaran di SMA Negeri didaerah Makassar (Mashuri, 2009). Olehnya itu kajian ini perlu dilakukan untuk mengenalpasti perkara tersebut.

Satu lagi isu yang memberi kesan kepada kualiti pendidikan adalah kesesuaian bajet pendidikan. Setakat ini kerajaan tidak seksama dalam memperuntukkan bajet pendidikan diantara daerah dan bandar (Murwito dan Rheza, 2009). Peruntukan belanjawan pendidikan yang rendah telah menghalang mempercepatkan pembangunan sumber manusia yang mempunyai kepakaran dan kemahiran. Di samping itu, Kementerian pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) menambah bahawa terdapat empat parameter yang bermasalah dan akan dinilai oleh kerajaan iaitu akuntabiliti, pencapaian akademik, kecekapan guru, dan kesediaan infrastruktur (Renstra Diknas, 2010).

Aspek kualiti guru juga boleh menjadi punca kegagalan dalam membangunkan pendidikan berkualiti (Mustafa dan Norah Othman, 2011). Ini bercanggah dengan dapatan kajian yang menunjukkan bahawa guru-guru berperanan dalam menentukan kualiti pengajaran dan pembelajaran (Hanuseket *et al.*, 2005; Hattie, 2002; King dan Newman, 2001; Harris, 2001). Darling-Hammond (2010) berpendapat bahawa peranan guru sebagai pendidik adalah penunjuk bagi kejayaan pendidikan.

Terdapat tiga faktor yang menyumbang kepada kegagalan meningkatkan kualiti pendidikan di Indonesia. Wahyudi (2012) telah mengenal pasti ketiga-tiga faktor itu, iaitu: Pendekatan sistem pendidikan tidak berfungsi secara maksimum, model pendidikan Nasional menggunakan sistem pemusatan (Centralization) dan penglibatan masyarakat dalam pendidikan sangat rendah dan terhad kepadapenyediaan dana, tetapi mereka tidak terlibat dalam membuat keputusan, penilaian dan akuntabiliti (Depdiknas, 2001).

Setakat ini, dasar strategik telah dijalankan kerajaan bagi meningkatkan kualiti pendidikan, walau bagaimanapun tidak memberi impak yang sesuai kepada peningkatan kualiti. Keadaan semasa menunjukkan bahawa kualiti pendidikan Indonesia tidak memuaskan ramai pihak. Malah diburukkan lagi dengan pelbagai dapatan kajian yang melaporkan bahawa kualiti pendidikan Indonesia lebih rendah berbanding negara-negara lain (Rohman, 2010). Oleh itu kerajaan perlu mengambil langkah-langkah strategik dengan mereka bentuk model sekolah berkualiti berdasarkan Undang-undang sistem pendidikan negara (Depdiknas, 2001).

Walaupun bagaimanapun, Mulyasa (2002) memerhatikan bahawa sekolah antarabangsa mengalami pelbagai masalah, terutamanya keselarasan kurikulum, model pelaksanaan, kualiti guru, kualiti kemudahan serta belanjawan. Tambahan pula sekolah-sekolah antarabangsa boleh menghapuskan semangat kebangsaan kerana keramaian menggunakan bahasa Inggeris.

Arfandy (2014) menganalisis prestasi guru-guru dan kualiti pendidikan di Makassar Sulawesi Selatan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kualiti pendidikan secara amnya berada pada tahap rendah. Perkara ini boleh dilihat daripada graduan yang tidak terserap didunia kerja kerana pengetahuan dan kemahiran mereka sangat rendah, sepertimana kualiti akademik sains dan matematik, malah dalam bidang sains dan teknologi, kualiti graduan ketinggalan dibelakang negara-negara lain. Ini menunjukkan bahawa kualiti pendidikan masih perlu pembinaan yang serius (Renstra Balitbangda, 2014).

Bafadal (2003), Djamarah (2000), Hamalik (2004) dan Koh (2014) mendapati bahawa terdapat beberapa sekolah yang menghadapi masalah dalam dimensi perancangan pengajaran dan pembelajaran, guru-guru didapati sukar menggunakan media pembelajaran dan menggunakan ICT serta menghadapi masalah dalam sistem penilaian. Disamping itu, ramai sekolah mempunyai masalah dalam aspek kemudahan dan infrastruktur serta kelulusan akademik guru-guru tidak memenuhi piawaian (Faridah Mariani *et al.*, 2014). Isu-isu lain yang turut menghalang pencapaian pendidikan berkualiti adalah kecekapan guru-guru yang berada pada tahap rendah (Subhan, 2012; Renstra Balitbangda, 2014; World Bank, 2011).

Kelayakan mengajar itu jelas berkaitan dengan tahap pendidikan guru itu sendiri. Data Balitbang Depdiknas (1998) menunjukkan daripada 1.2 juta guru SD/MI hanya 13.8 peratus yang berpendidikan diploma D2-Kependidikan ke atas. Selain itu, dari sekitar 680,000 guru SLTP/MTs baru 38.8 peratus yang berpendidikan diploma D3-Kependidikan ke atas. Di peringkat Sekolah Menengah, dari 337,503 guru, baru 57.8 peratus yang mempunyai pendidikan S1 ke atas. Di peringkat pendidikan tinggi, daripada 181,544 pensyarah, baru 18.86 peratus yang berpendidikan S2 ke atas (3.48 peratus berpendidikan S3). Walaupun guru dan pengajar bukan satu-satunya faktor penentu kejayaan pendidikan tetapi, pengajaran merupakan titik sentral pendidikan dan kelayakan, sebagai cermin kualiti, tenaga pengajar memberikan impak yang sangat besar pada kualiti pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya. Kualiti guru dan pengajar yang rendah juga dipengaruhi oleh masih rendahnya tahap kesejahteraan guru.



Berpandukan kepada profil pendidikan Makassar tahun 2012, terdapat pelbagai konteks pengurusan pendidikan SMA Negeri Makassar sehingga tahun 2012 dibahagikan kepada tiga kategori pengurusan iaitu Sekolah Standard Nasional (SSN), Sekolah Kategori Mandiri (SKM) dan Sekolah Reguler (Peringkat am). Selain itu terdapat dua bentuk yang ada iaitu bentuk A bagi 27 bilik darjah dan bentuk B untuk 18 bilik darjah. Pembahagian bentuk dan kategori sekolah diyakini memberi kesan kepada pengurusan sekolah terutamanya organisasi pembelajaran. Ini kerana perbezaan situasi dari pelbagai aspek antaranya guru yang mempunyai kelayakan pendidikan. Selain itu pula, pengalaman mengajar, umur dan jantina dapat mempengaruhi kepada kompetensi yang dimiliki. Berdasarkan Undang-undang guru nombor 14 tahun 2009 terdapat empat kompetensi yang mesti dimiliki guru iaitu kompetensi pedagogi, kompetensi profesional, kompetensi keperibadian dan kompetensi sosial.

Dalam konteks kompetensi profesionalisme yang merangkumi tugas guru seperti yang disebutkan di dalam pasal 39 UU No 20/2003 iaitu merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan penyeliaan, melakukan latihan, melakukan penyelidikan dan melakukan pengabdian masyarakat. Daripada tugas tersebut, menurut Balitbang Depdiknas dalam tahun 2002-2003, sebahagian guru di Indonesia dinyatakan tidak mempunyai kelayakan mengajar. Dijelaskan pula bahawa guru yang mempunyai kelayakan mengajar pada peringkat pendidikan SD adalah 21.07 peratus (negeri) dan 28.94 peratus (swasta), untuk SMP 54.12 peratus (negeri) dan 60.99 peratus (swasta), untuk SMA Negeri 65.29 peratus (negeri) dan 64.73 peratus (swasta), serta untuk SMK yang layak mengajar 55.49 peratus (negeri) dan 58.26 peratus (swasta). Impak daripada kelayakan mengajar guru, infrastruktur sekolah, kepimpinan di sekolah dapat menjadi punca rendahnya prestasi belajar pelajar. Perkara lain yang berkaitan dengan prestasi, pada 15 September 2004 *United Nations for Development Programme* (UNDP) telah mengumumkan hasil kajian tentang kualiti manusia secara serentak di seluruh dunia melalui laporannya yang bertajuk *Human Development Report 2004*. Di dalam laporan tahunan Indonesia hanya menduduki tempat ke-111 daripada 177 negara.

Berdasarkan huraian di atas, dapat dibuat kesimpulan bahawa organisasi pembelajaran menyokong sekolah kearah kejayaan dan kecemerlangan. Hasil kajian Sulaeman (2011) melaporkan bahawa SMA Negeri di Sulawesi Selatan tak terkecuali di Makassar menunjukkan terdapatnya masalah, iaitu ramai guru mengajar tidak sesuai bidangnya, tidak mahu berkongsi maklumat, pembelajaran berpasukan tidak digalakkan dan peranan yang dimainkan oleh guru belum optimum. Oleh itu, timbul persoalan tentang bagaimana peranan yang dimainkan oleh guru dan bagaimana amalan warga sekolah diwujudkan dalam organisasi pembelajaran terhadap sekolah. Sehubungan itu ekoran keperluan untuk menilai peranan yang dimainkan oleh guru dan amalan wujudnya organisasi pembelajaran terhadap sekolah., instrumen soal selidik peranan guru (sebagai pereka bentuk, sebagai guru dan sebagai pelayan) dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (kepakaran individu, model mental, perkongsian visi, pembelajaran berpasukan dan berfikiran sistim) telah dibina dan seterusnya digunakan didalam kajian ini.

Berdasarkan fenomena yang wujud dalam pengurusan pendidikan seperti sekolah di Makassar maka perkara ini sepatutnya selari dengan konsep organisasi pembelajaran Senge (1996). Lima perkara yang perlu dibangunkan dalam pengurusan organisasi pembelajaran mengikut Senge (1996) iaitu pembangunan kepakaran individu, pembangunan sistem pemikiran, pembangunan belajar berpasukan dan pembangunan model mental serta pembangunan visi bersama. Oleh itu, kajian ini dijalankan bagi menyelidik tahap dan perbezaan yang berlaku di kalangan guru peringkat SMA Negeri di Kota Makassar dengan menggunakan teori pengurusan organisasi pembelajaran Senge (1996) menggunakan lima konsep tersebut. Kajian ini diharapkan dapat mencadangkan pengurusan organisasi pembelajaran di Sekolah Menengah Atas yang bermatlamatkan kepada kejayaan dan kecemerlangan.

Kajian ini juga secara khasnya dijalankan untuk menyelidiki sama ada perbezaan amalan organisasi pembelajaran di sekolah mengikut demografi guru iaitu tempoh berkhidmat dan tahap pendidikannya. Menurut Musa dan Halim (2015) bahawa amalan organisasi guru juga terpengaruh oleh demografi setiap guru sehingga pengkaji menimbang untuk menguji sama ada perbezaan daripada tempoh berkhidmat dan tahap pendidikan guru.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Kajian ini adalah bertujuan untuk melihat dan mengenal pasti tahap pelaksanaan organisasi pembelajaran berasaskan konsep-konsep organisasi pembelajaran yang diterapkan dalam pengurusan SMA Negeri di Makassar. Pengkaji ingin meninjau sejauh manakah pendapat serta pandangan ahli organisasi terbabit terhadap budaya ilmu dan organisasi pembelajaran. Oleh yang demikian, objektif kajian ini adalah:

- i. Menenal pasti faktor amalan organisasi pembelajaran guru yang dominan di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar.
- ii. Menentukan tahap personaliti dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar.
- iii. Menenal pasti sama ada terdapat perbezaan dalam amalan organisasi pembelajaran berdasarkan demografi dan personaliti guru.
- iv. Menenal pasti pengaruh demografi dan personaliti guru dalam amalan organisasi pembelajaran guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
- v. Mencadangkan strategi amalan organisasi pembelajaran guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.

Seterusnya akan dihuraikan soalan kajian sebagai bahagian penting juga dalam sesebuah penyelidikan.

#### **1.5 Soalan Kajian**

Untuk mencapai objektif-objektif di atas dan untuk kemudahan pengumpulan analisis data, maka kajian ini cuba menjawab soalan-soalan yang dirumuskan seperti berikut:

- i. Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar?

- ii. Apakah tahap personaliti dalam kalangan guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar?
- iii. Apakah terdapat perbezaan amalan organisasi pembelajaran berdasarkan demografi dan personaliti guru?
- iv. Apakah faktor-faktor amalan organisasi pembelajaran yang dominan dalam kalangan guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar?
- v. Apakah terdapat pengaruh demografi dan personaliti guru dalam amalan organisasi pembelajaran guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar.
- vi. Apakah strategi yang boleh diguna dalam amalan organisasi pembelajaran guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Makassar?

## **1.6 Hipotesis Kajian**

Untuk menjawab soalan kajian tersebut diatas, maka dirumuskan hipotesis seperti berikut ini:

- Ho1a Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepakaran individu dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut demografi.
- Ho1b Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pemikiran sistem dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut demografi.
- Ho1c Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap mental model amalan organisasi pembelajaran mengikut demografi.
- Ho1d Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pembelajaran berpasukan dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut demografi.
- Ho1e Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap perkongsian visi dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut demografi.
- Ho2a Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepakaran individu dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut personaliti.
- Ho2b Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pemikiran sistem dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut personaliti.
- Ho2c Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap mental model amalan organisasi pembelajaran mengikut personaliti.

- Ho2d Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara pembelajaran berpasukan dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut personaliti.
- Ho2e Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap perkongsian visi dalam amalan organisasi pembelajaran mengikut personaliti.
- Ho3 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan demografi para guru dengan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru SMA Negeri di Makassar.
- Ho4 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dimensi personaliti guru dengan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru SMA Negeri di Makassar.

## 1.7 Rasional Kajian

Menurut Senge (1996); Marquardt (2001); Garvin (2000), telah mengubah hala tuju organisasi pada masa kini di mana mereka mula menerima pakai dan mempraktikkan konsep “*Learning Organization*” dalam organisasi mereka. Bagi Pedler, Burgoyne dan Boydell (1997), Hill (1996) dan Gephart (1996) menekankan tentang pentingnya pembelajaran organisasi yang berterusan agar organisasi sentiasa bersaing dan menandingi organisasi-organisasi lainnya.

Seterusnya, Argyris (1999) mengatakan bahawa pengetahuan adalah perkara yang sentiasa berubah kerana perkembangan terbaharu yang datang tanpa diduga. Kadang-kadang kita tidak menyedari bahawa perubahan berlaku dengan cepat. Apa yang telah dipelajari semalam mungkin tidak lagi relevan pada keesokannya. Keadaan ini memerlukan manusia yang bersedia untuk menghadapinya bila-bila masa. Salah satu senjata penting yang dicadangkan Garvin (2000) dan Marquardt (2001) iaitu melalui pembelajaran yang berterusan kerana ilmu dan pengetahuan adalah satu kuasa yang besar dan berpengaruh.

Senge (1996, 2002) pula berpandangan untuk melalui pembelajaran yang berterusan terdapat lima disiplin utama dalam organisasi pembelajaran yang perlu diamalkan oleh ahli-ahli organisasi iaitu: Kepakaran Individu (*Personal Mastery*),

Pemikiran Bersistem (*System Thinking*), Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*), dan Perkongsian Visi (*Shared Vision*). Bagi Pearn, Roderick dan Mulrooney (1995), ada empat faktor sehingga organisasi pembelajaran itu penting, iaitu: kewujudan ahli-ahli yang mempunyai motivasi, cergas dan berkeyakinan di samping membentuk sikap positif terhadap masalah; meningkatkan kualiti ahli-ahli dengan menyediakan latihan atau kursus tertentu; memahami resiko yang dihadapi dan mempelajari sesuatu benda yang baru di dalam atau diluar bidang yang mereka ceburi; dan meningkatkan kebolehan atau kemahiran dalam mengurus suatu perubahan dengan peka dan bertindak balas secara positif terhadap perubahan. Mengikut Ayob Jantan (2005) dan Komariah dan Triatna (2008). Mumtaz Begam (2009) juga menyuarakan bahawa semua sekolah cemerlang adalah organisasi pembelajaran. Oleh itu, perkara utama yang ditekankan bagi kewujudan sesebuah sekolah menjadi organisasi pembelajaran ialah amalan pembelajaran yang betul dan berterusan oleh ahli-ahlinya.

Melalui pembelajaran, manusia akan menjalani proses pembangunan karakter yang memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki (Berkowitz, Marvin dan Bier, 2004). Penyertaan aktif setiap ahli-ahli organisasi dalam proses pembelajaran akan membentangkan organisasi pembelajaran (Stankiewicz, 2000). Dalam konteks ini, maka adakah sikap ahli-ahli dalam organisasi sekolah membantu usaha ke arah menjadikan sesebuah sekolah menjadi organisasi pembelajaran? Sejauh manakah setakat ini konsep organisasi pembelajaran dipraktikkan di dalam sekolah jika diukur berdasarkan lima disiplin oleh ahli-ahlinya? Persoalannya sejauh manakah guru mahupun kakitangan SMA Negeri yang bertindak sebagai pendukung dan pembawa perubahan dalam dunia pendidikan bersedia menghadapi perubahan tersebut. Apakah langkah dan amalan pengurusan organisasi yang telah diambil oleh pengurusan SMA Negeri dalam menghadapi perkembangan globalisasi dan persekitaran semasa yang sering berubah ini? Ini penting dalam reka bentuk pembelajaran organisasi sebuah strategi untuk menjadikan organisasi SMA Negeri sebagai organisasi yang mampu berubah kepada yang lebih baik.

Personaliti guru tentu merupakan bahagian penting yang tak boleh dilupakan dalam menyelidikan pelaksanaan tugas guru dalam amalan organisasi pembelajaran di sekolah kerana faktor ini sangat berhubung kait dengan peribadi guru itu sendiri.

Selari dengan itu Saldado (1998) mendapati bahawa dimensi personaliti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkhidmatan seseorang dalam menjalankan tugasannya. Hal ini bermakna bahawa aspek personaliti guru pun memiliki pengaruh pada kualiti perkhidmatan yang dijalankan guru itu sendiri. Bagi memastikan sama ada pengaruh personaliti terhadap amalan pengurusan pembelajaran di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar maka kajian ini dianggap perlu dijalankan.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Terdapat beberapa pihak yang berkepentingan terhadap kajian ini. Antaranya adalah seperti berikut ini:

Kajian ini amat berguna kepada pengurusan lembaga pendidikan SMA Negeri untuk menilai sistem pengurusan yang diamalkan serta membuat perancangan dan penilaian agar dapat mewujudkan tahap pengurusan yang lebih cemerlang dan berkualiti ke arah kepuasan kerja yang maksimum dalam kalangan kakitangan sekolah, secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kualiti kerja dan taraf profesion pendidikan.

Kajian ini juga dapat membantu pihak pengurusan lembaga pendidikan SMA Negeri dalam memenuhi perubahan perkembangan ilmu dan pembelajaran yang menyeluruh agar sistem pengurusan organisasi di SMA Negeri secara keseluruhan ke arah membudayakan ilmu dan membentuk pengurusan yang diistilahkan sebagai organisasi pembelajaran.

Kajian ini juga dapat memberi input penyelidikan selanjutnya berkaitan konsep pengurusan organisasi pembelajaran yang masih dianggap baru dan belum ditampilkan dengan meluas di Indonesia. Ia juga memberi sedikit gambaran tentang senario pengurusan SMA Negeri di bawah kementerian pengajian tinggi, di samping dapat melihat sejauh mana istilah organisasi pembelajaran ini difahami oleh masyarakat umum. Kajian ini juga dapat meningkatkan kesedaran tentang

kepentingan ilmu dan perkongsian ilmu ke arah organisasi pembelajaran. Akhirnya, kajian ini juga boleh dikembangkan dengan menambahkan aspek yang lain selain daripada aspek personaliti dan demografi guru yang telah diselidiki dalam kajian ini.

## **1.9 Kerangka Teori**

### **1.9.1 Teori Organisasi Pembelajaran (Peter Senge)**

Kerangka teori dalam kajian ini adalah berasaskan kepada model organisasi Pembelajaran daripada Senge (1996, 2002) yang terdiri daripada lima dimensi iaitu: kepakaran individu (*personal Master*), pemikiran sistem (*System Thinking*), pembelajaran berpasukan (*Team Learning*), model mental (*Mental Models*), dan visi bersama (*Shared Vision*). Model organisasi pembelajaran Senge (1996) adalah sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Daripada lima konsep iaitu pertama menguasai kepakaran individu (*Personal Mastery*). Disiplin pertama dalam organisasi pembelajaran menurut Senge (1996), iaitu menguasai kepakaran individu yang merujuk kepada bagaimana ahli organisasi bekerja lebih profesional. Disiplin ini diharap agar setiap ahli organisasi memiliki visi peribadi, *creative tension*, komitmen, kepercayaan dan kesedaran. Bagi Marquardt (2001), kepakaran individu merupakan dasar semangat daripada organisasi pembelajaran kerana organisasi pembelajaran hanya boleh dilakukan melalui individu-individu yang belajar. Kepakaran individu memfokuskan ahli kepada pembelajaran untuk membangunkan kapasiti personal sehingga menghasilkan keputusan yang sangat diingini dan kewujudan persekitaran organisasi yang menggalakkan semua ahlinya membangunkan diri sendiri kearah matlamat dan tujuan yang dipilih. Dalam disiplin ini, menurut Senge (1996; 2002) memperlihatkan bahawa organisasi hanya akan belajar jika individu dalam organisasi belajar. Kepakaran individu akan membantu mengenal pasti apa yang penting dan sentiasa belajar bagaimana melihat realiti kerja dengan lebih jelas. Ia juga menggalakkan pekerja mempunyai matlamat peribadi



yang jelas dalam organisasi, memahami kerja dan tanggungjawab dengan lebih jelas dan sentiasa menyertai program pembangunan untuk meningkatkan keupayaan diri.

Kedua, Sistem Pemikiran (*System Thinking*). Mengikut Senge (1996; 2002) dan Marquardt (2001) sistem pemikiran menjadi penanda aras daripada organisasi pembelajaran. Sistem pemikiran merujuk kepada cara berfikir, bahasa untuk menyenaraikan atau memahami kuasa dan *inter-relationships* yang membentuk tingkah laku sistem (Nevis, Dibella dan Gould, 2000). Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana mengubah sistem lebih berkesan dan untuk bertindak lebih baik dengan proses dunia yang semulajadi. Disiplin ini juga membolehkan ahli memahami organisasi sebagai satu sistem yang saling berhubungkait. Ahli akan memahami bahawa organisasi adalah terbentuk hasil daripada jalinan hubungan aktiviti dan penglibatan pelbagai pihak.

Ketiga, pembelajaran secara berpasukan (*Team Learning*). Mengikut Tomas, Hult dan Ferrel (1997) dan Lipshitz (1996) pembelajaran secara berpasukan merujuk kepada pemindahan perbualan dalam kemahiran berfikir secara kolektif. Oleh itu, sekumpulan pekerja boleh membangunkan kepandaian dan kemampuan yang lebih baik berbanding dengan apa yang dilakukan individu. Dalam disiplin ini, pekerja akan bergerak ke arah kerja secara berpasukan dan menyumbang kepada pencapaian matlamat yang dikehendaki. Suasana ini merangsang potensi pasukan masyarakat pembelajaran dan akhirnya potensi pasukan lebih penting daripada pasukan individu. Kerja pasukan ini seterusnya akan membantu meningkatkan pembelajaran keseluruhan organisasi (Prewit, 2002; Davies dan Ellison, 2001). Selain itu, dalam disiplin ini pengurusan akan mengambil kira kemahiran dan sumbangan setiap individu dalam kerja berpasukan serta menggalakkan dialog dan perbincangan dalam kerja seta pembuatan keputusan.

Keempat, model budaya pemikiran (*Mental Model*). Model budaya pemikiran merujuk kepada peningkatan kepercayaan, andaian atau persepsi dalam pengaruh terhadap pemikiran dan tingkah laku (Elena, 2006; Dunphy, Tutner dan Crawford, 1997; Dixon, 1997; Salusu, 2006). Bagi Senge (1996; 2002) dalam disiplin ini ahli dalam organisasi akan memahami secara mendalam bagaimana organisasi

beroperasi. Ia menekankan aspek sama ada terdapat kesamaan dari segi apa yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan apa yang dilakukan pekerja. Sekiranya terdapat kesamaan, maka model budaya pemikiran pekerja adalah tinggi kerana organisasi sudah berjaya membentuk kepercayaan di kalangan ahli.

Hill (1996) dan Tjakraatmadja, Hidajat dan Lantu (2006) berpandangan bahawa dalam rangka kerja organisasi keuntungan model budaya pemikiran memiliki unsur prediktabiliti yang berkembang sebagai hasil dari model yang diadakan. Setiap pekerja digalakkan selalu berdialog untuk memastikan mereka melihat sesuatu masalah daripada perspektif yang sama dan mengurangkan jurang di antara generalisasi dan kenyataan. Kita suka membuat andaian mempercayai ianya benar tanpa memeriksa dengan teliti sama ada ia benar atau tanpa membuat pengujian. Untuk memastikan kita tidak terus melompat daripada fakta abstrak kepada generalisasi, sisi dialog terbuka harus dipraktikkan. Kita perlu ada kemahiran interpersonal khususnya sikap asertif di mana seseorang mampu menyatakan pendapat sendiri tanpa memerlukan orang lain dan pada masa yang sama menghormati hak orang lain yang mana pendapatnya perlu didengari dan dinilai.

Akhir sekali, yang kelima adalah Perkongsian visi (*Shared Vision*). Perkongsian visi merujuk kepada pembentukan komitmen dalam kumpulan, membangunkan perkongsian imej masa hadapan, prinsip dan praktis yang membantu untuk sampai ketahap tersebut. Dalam disiplin ini, Senge (1996; 2002) berpendapat bahawa perkongsian visi di kalangan ahli akan membentuk pekerja yang dapat setiap individu dalam kerja berpasukan serta menggalakan dialog dan perbincangan dalam kerja serta pembuatan keputusan. Bagi Ayob Jantan (2005) dan Mumtaz Begam (2009), pembelajaran secara berpasukan membentuk pemikiran secara kolektif. Disiplin ini menunjukkan kecerdasan pasukan selalunya lebih baik daripada kecerdasan individu. Oleh itu pembangunan yang setara dalam kalangan individu diperlukan bagi mencapai hasil yang diinginkan. Pembangunan komunikasi yang didasarkan kepada prinsip sutiog memahami, saling mendengar dan saling melengkapi adalah kunci menentukan keberkesanan dalam disiplin pembelajaran secara berpasukan.

### 1.9.2 Teori Personaliti Guru ( Branden, Santrock, dan Bandura)

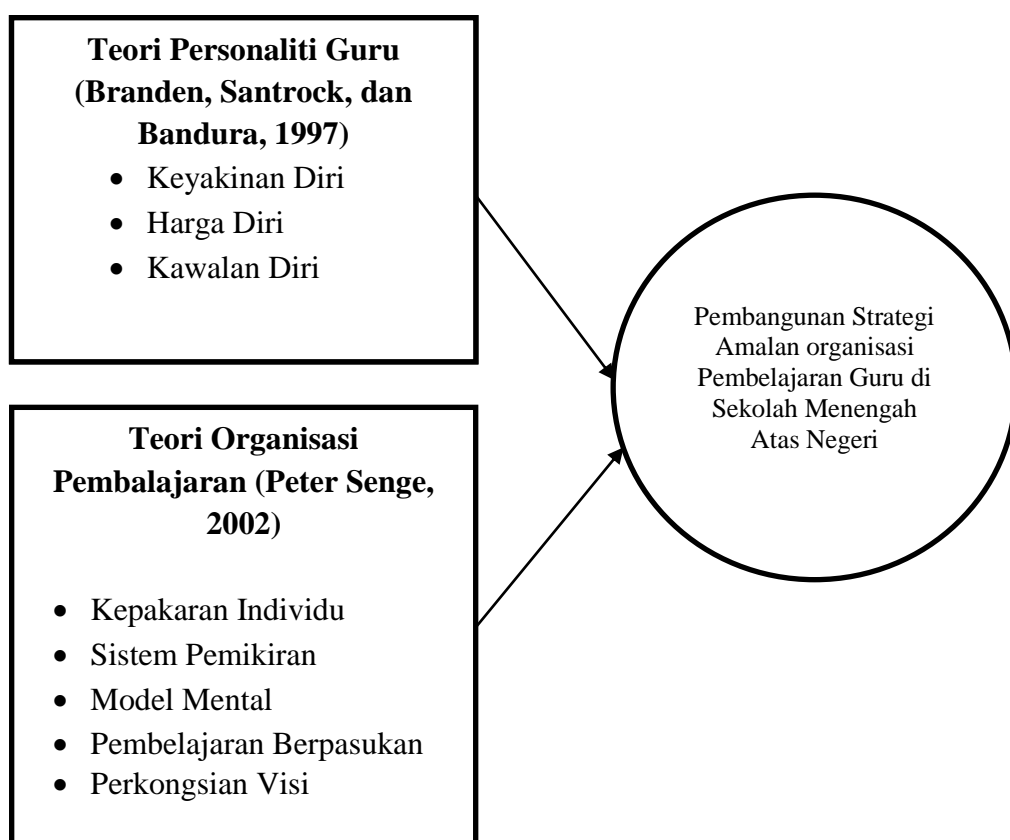
Harga diri (*self esteem*) adalah suatu evaluasi terhadap diri sendiri, yang mana akan menentukan seberapa jauh seseorang akan menyukai dirinya (Ritandiyono dan Retnaningsih, 1996). Branden (1994) mengemukakan bahawa harga diri merupakan persepsi diri seseorang tentang keberhargaannya yang diperoleh dari hasil interaksi dengan lingkungan yang berwujud penghargaan, penerimaan dan perlakuan orang lain terhadap dirinya.

Harga diri merupakan evaluasi individu terhadap dirinya sendiri baik secara positif atau negatif (Santrock, 1998). Hal senada diungkapkan oleh Baron dan Byrne (2000) bahwa harga diri merupakan penilaian yang dibuat oleh setiap individu yang mengarah pada dimensi negatif dan positif. Sementara menurut Frey dan Carlock (1987) harga diri adalah istilah penilaian yang mengacu pada penilaian positif, negatif, netral dan ambigu yang merupakan bagian dari konsep diri, tetapi bukan berarti cinta-diri sendiri. Individu dengan harga diri yang tinggi menghormati dirinya sendiri, mempertimbangkan dirinya berharga, dan melihat dirinya sama dengan orang lain. Sedangkan harga diri rendah pada umumnya merasakan penolakan, ketidakpuasan diri, dan meremehkan diri sendiri. Sedangkan Coopersmith (1967) mengatakan harga diri adalah penilaian yang dibuat oleh individu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan dirinya, yang diekspresikan melalui suatu bentuk sikap setuju atau tidak setuju, sehingga terlihat sejauh mana individu menyukai dirinya sebagai individu yang mampu, penting, sukses dan berharga.

Seterusnya, keyakinan diri merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu. Konsep keyakinan diri pertama kali dikemukakan oleh Bandura. Keyakinan diri mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu (Bandura, 1997). Pervin memberikan pandangan yang memperkuat pernyataan Bandura di atas. Pervin menyatakan bahawa keyakinan diri adalah kemampuan yang dirasakan untuk membentuk perilaku yang relevan pada tugas atau situasi khusus (Smet, 1994). Keyakinan diri yang dimiliki individu berkaitan dengan tugas yang spesifik (Bandura, 1997), di antaranya dalam bidang akademik. Akademik dalam kamus

ilmiah populer berarti keilmuan, tentang pengajaran di perguruan tinggi, bersifat ilmu pengetahuan, berteori, tidak praktis (Partanto dan Barry, 1994). Keyakinan diri akademik adalah keyakinan yang dirasakan individu mengenai kemampuannya dalam mengerjakan tugas-tugas keilmuan untuk membentuk perilaku yang relevan.

Hurlock (1990) mengatakan kawalan diri berkaitan dengan bagaimana individu mengendalikan emosi serta dorongan-dorongan dalam dirinya. Gufron dan Risnawati (2014) menambahkan bahwa kawalan diri diperlukan guna membantu individu dalam mengatasi kemampuannya yang terbatas dan membantu mengatasi pelbagai hal merugikan yang dimungkinkan berasal dari luar. Menurut Gunarsa dan Gunarsa (2004), kawalan diri adalah kemampuan individu untuk menahan keinginan atau dorongan sesaat yang bertentangan dengan tingkah laku yang tidak sesuai dengan norma sosial.



**Rajah 1.1** Kerangka Teori Kajian

*Self-control* atau kawalan diri adalah tenaga kontrol atas diri, oleh dirinya sendiri. *Self-control* terjadi ketika seseorang atau organisme mencoba untuk mengubah cara bagaimana seharusnya individu tersebut berpikir, merasa, atau berperilaku (Muraven dan Baumeister, 2000). *Self-control* merupakan kecenderungan individu untuk mempertimbangkan berbagai konsekuensi untuk perilaku tertentu (Wolfe dan Higgins, 2008). Dijelaskan kembali bahwa *self-control* adalah kemampuan individu untuk menahan diri atau mengarahkan diri ke arah yang lebih baik ketika dihadapkan dengan godaan-godaan (Hofmann, Baumeister, Förster, dan Vohs, 2012).

*Self-control* dikatakan sebagai kemampuan manusia untuk menahan dan mengendalikan perilaku sosial yang tidak pantas (DeWall, Baumeister, Stillman, dan Gailliot, 2005). Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian DeWall, Finkel, dan Denson (2011) yang menyatakan bahwa kegagalan *self-control* dapat memberikan kontribusi untuk tindakan yang paling agresif yang menyertakan kekerasan. Ketika agresi mendesak menjadi aktif, *self-control* dapat membantu seseorang mengabaikan keinginan untuk berperilaku agresif, dan akan membantu seseorang merespon sesuai dengan standar pribadi atau standar sosial yang dapat menekan perilaku agresif tersebut. Penjelasan lain juga menunjukkan bahwa individu yang memiliki sifat pengendalian diri yang rendah lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku kriminal, dan menyimpang dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat *self-control* yang tinggi (McMullen, 1999). Oleh itu tergambar kerangka teori kajian seperti Rajah 1.1.

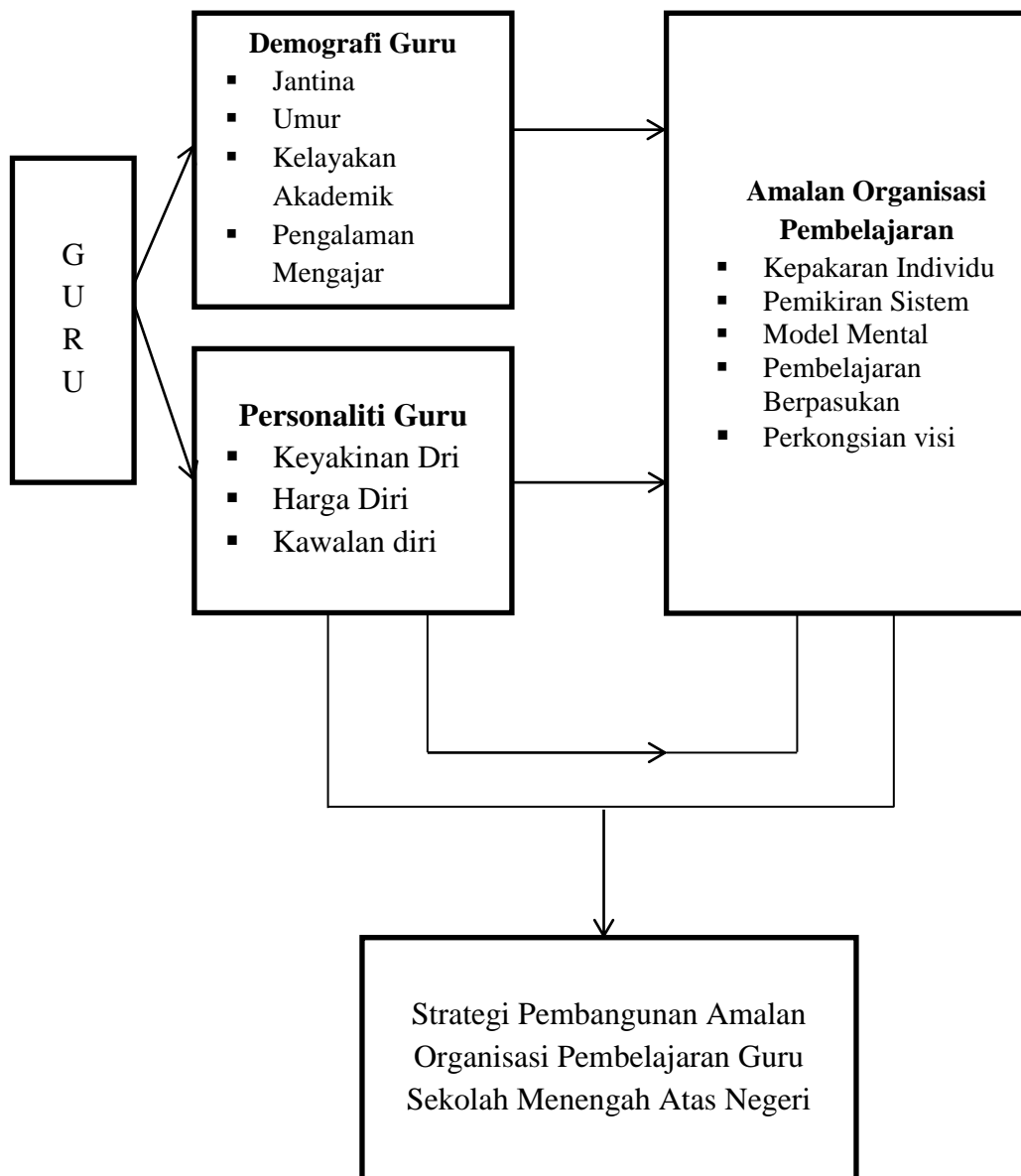
### **1.10 Kerangka Konsep**

Sesebuah organisasi dapat mempermudah pembelajaran yang dijalankan supaya dapat memperoleh hasil yang maksimum. Seterusnya organisasi pembelajaran sangat dipengaruhi oleh susunan, mekanisme dan proses yang berlaku di sekolah dalam keupayaan menciptakan sesebuah proses yang secara berterusan untuk belajar. Organisasi pembelajaran juga membuka peluang untuk belajar,

membangunkan penyelidikan dan perbincangan, menggalakkan kerjasama dalam kumpulan, memberi kuasa kepada ahli organisasi untuk mencapai visi bersama serta menghubungkan antara organisasi dengan persekitaran.

Konsep tentang organisasi pembelajaran merujuk kepada teori organisasi yang terdiri daripada pelbagai unit yang bekerjasama bagi memperoleh hasil optimum. Bagi memperoleh kejayaan sesebuah organisasi pembelajaran, ianya ditentukan oleh kemampuan organisasi melakukan tugas. Dalam konteks organisasi pembelajaran di sekolah, kewujudannya membolehkan keseluruhan ahli yang bekerja mempunyai keahaman yang baik dalam tiap-tiap unit di sekolah. Ini bermakna bahawa iklim sekolah yang wujud dalam persekitaran dapat menyokong proses pembelajaran yang berkesan.

Kaedah berfikir dan bahasa yang dipergunakan dalam memahami serta memperkuat perhubungan di antara individu dalam organisasi sekolah dapat kewujudan perilaku yang dipanggil sistem pemikiran dan ianya menjadi teras daripada organisasi pembelajaran (Senge, 1996, 2002; Marquardt, 2001; Nevis, Dibaba dan Gould, 2000). Kepentingan ahli sekolah dalam keikutsertaan membuat keputusan melalui pengalihan kuasa berhubungkait dengan tujuan bagi penambahbaikan kemampuan belajar di sekolah (Bartlett dan Ghoshal, 1998; Robertson, Wholstetter dan Mohrman, 1995). Selain itu, menurut Senge (1996; 2002) kepakaran individu pula boleh membangunkan kapasiti individu bagi mencapai matlamat yang telah dipilih. Ini bermakna bahawa kepakaran individu membantu organisasi mengenalpasti realiti kerja yang wujud. Kepakaran individu bagi meningkatkan pembangunan kepakaran dan pembangunan organisasi adalah penting (Frasa dan Conly, 1994; Smylie, Lazarus dan Brownlee-Conyers, 1996; Seymour dan West-Burnham, 1990). Berikut akan ditunjukkan Rajah 1.2 bagi memudahkan untuk memahami konsep kajian.



**Rajah 1.2** Kerangka Konsep Kajian

Budaya pemikiran diperlukan bagi meningkat kepercayaan kerana budaya pemikiran berpengaruh kepada konsepsi pemikiran dan perilaku (Elena, 2006; Dunphy, Tutner dan Crawford, 1997; Dixon, 1997; Salusu, 2006). Oleh itu, menurut Senge (1996, 2002) persamaan kefahaman dalam sesebuah organisasi bagi membina kepercayaan dikalangan para ahli organisasi. Dalam membina komitmen dalam organisasi, diperlukan visi yang dibina secara bersama sebagai imej organisasi dimasa hadapan. Visi yang telah ditetapkan bersama menjadikan para ahli dalam kumpulan dapat mengenalpasti konsep diingini organisasi dan ianya membawa ahli

bagi mencapai matlamat. Pembelajaran berpasukan pula dapat menjadikan kemahiran berfikir secara keseluruhan (Tomas, Hult dan Ferrel, 1997; Lipshitz, 1996). Bagi membangunkan kepakaran individu dapat lebih mudah dicapai dalam kumpulan berbanding secara individu dan kepakaran individu mempengaruhi pembelajaran keseluruh organisasi (Prewit, 2002; Davies dan Ellison, 2001).

### **1.11 Skop dan Batasan Kajian**

Kajian ini menggunakan borang soal selidik dan dapatan kajian ini bergantung kepada keupayaan responden dalam menjawab setiap soalan yang diberikan. Ketetapan kajian ini amat bergantung kepada keterbukaan responden dalam menjawab soal selidik dengan jujur dan ikhlas. Secara umumnya batasan kajian tertumpu kepada populasi dan sampel kajian.

Elemen tentang pelaksanaan pengurus organisasi pembelajaran hanya meliputi guru sebagai pembimbing pelajaran, dan kakitangan sahaja. Terdapat juga aspek-aspek lain dalam kajian yang masih boleh digunakan dalam sebarang perbincangan tentang pelaksanaan pegurusan organisasi pembelajaran.

Manakala aspek organisasi pembelajaran yang dikaji ialah pemindahan pengetahuan, belajar dari orang lain, belajar dari pengalaman lalu, eksperimen dengan pendekatan baru dan menyelesaikan masalah secara sistemik.

Ketepatan kajian bergantung kepada kejujuran responden memberi jawapan mereka dalam borang soal selidik yang diedarkan. Walau bagaimanapun, pengkaji berusaha untuk mendapatkan jawapan yang tepat melalui proses verifikasi jawapan responden.



## **1.12 Definisi Istilah dan Operasional**

Berikut ini diuraikan definisi dan istilah operasional yang digunakan dalam kajian ini.

### **1.12.1 Keyakinan Diri**

Keyakinan diri adalah kemampuan yang dirasakan untuk membentuk perilaku yang relevan pada tugas atau situasi khusus (Smet, 1994). Pandangan para ahli memiliki persamaan dalam memberikan batasan mengenai keyakinan diri. Dapat disimpulkan bahwa keyakinan diri adalah perasaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk membentuk perilaku yang relevan dalam situasi-situasi khusus yang mungkin tidak dapat diramalkan dan mungkin menimbulkan stres. Dalam kajian ini keyakinan diri bermaksud suatu kepercayaan atau keyakinan yang mendalam seiring dengan kata hati yang dimiliki oleh guru terhadap dirinya dalam melakukan suatu tindakan

### **1.12.2 Harga Diri**

Harga diri (*self esteem*) adalah suatu evaluasi terhadap diri sendiri, yang mana akan menentukan seberapa jauh seseorang akan menyukai dirinya (Ritandiyono dan Retnaningsih, 1996). Sedangkan menurut Atwater (1983) harga diri adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap dirinya sendiri, sejauh mana seseorang menghargai dan menilai dirinya sendiri. Seterusnya Coopersmith (1967), harga diri merupakan penilaian diri yang dilakukan oleh seorang individu dan biasanya berkaitan dengan dirinya sendiri, penilaian tersebut mencerminkan sikap penerimaan atau penolakan dan menunjukkan seberapa jauh individu percaya bahawa dirinya mampu, penting, berjaya dan berharga. Dalam kajian ini harga diri bermaksud

seorang guru memberikan penilaian terhadap dirinya sehingga ia mampu memberikan pengaruh, dihormati dan bernilai bagi orang lain.

### **1.12.3 Kawalan Diri**

Setiap individu memiliki suatu mekanisme yang dapat membantu mengatur dan mengarahkan perilaku, yaitu kawalan diri. Menurut Ghufron dan Rini (2010), Pengendalian tingkah laku mengandung makna melakukan pertimbangan-pertimbangan terlebih dahulu sebelum memutuskan sesuatu untuk bertindak. Menurut Ghufron dan Rini(2010) kawalandiri sebagai kemampuan untuk menyusun, membimbing, mengatur, dan mengarahkan bentuk perilaku yang dapat membawa ke arah konsekuensi positif. Hurlock (1990) menyatakan kawalan diri berkaitan dengan bagaimana individu mengendalikan emosi serta dorongan-dorongan dari dalam dirinya. Ghufron dan Rini(2010) menyebutkan bahwa ada beberapa aspek-aspek kawalan diri pada individu, diantaranya mengontrol perilaku terdiri dari kemampuan mengatur pelaksanaan dan kemampuan mengontrol stimulus, mengontrol kognitif terdiri dari kemampuan mengolah informasi, kemampuan melakukan penilaian positif serta mengontrol keputusan atau kemampuan mengambil keputusan agar apa yang dilakukan individu mengarah kepada perilaku yang positif. Dalam kajian ini kawalan diri bermaksud kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru sejauh mana ia mampu mengendalikan emosinya dalam mengambil suatu tindakan.

### **1.12.4 Budaya Organisasi**

Menurut Owen (2001), budaya organisasi merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kumpulan dan cenderung berlangsung sepanjang masa, bahkan walaupun ahli kumpulan telah berubah. Selain pengertian tersebut, ramai orang yang mendefinisikan budaya organisasi dengan pelbagai macam pengertian. Budaya organisasi boleh dipandang sebagai sebuah sistem. McNamara (2002) mengemukakan bahawa dilihat dari sisi masukan, budaya organisasi

merangkumi maklum balas (*feed back*) dari masyarakat, profesion, undang-undang, pertandingan dan sebagainya, manakala dilihat daripada proses, budaya organisasi merujuk kepada andaian, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: wang, masa, manusia, kemudahan dan ruang. Sementara dilihat dari luaran, berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, imej, produk dan sebagainya. Dalam konteks kajian ini, budaya organisasi ialah budaya yang menyokong perkembangan pembelajaran dalam organisasi.

### **1.12.5 Organisasi Pembelajaran**

Ia adalah sebuah organisasi yang memudahkan pembelajaran setiap ahlinya dan berupaya mengubah dirinya secara berterusan. Watkins and Marsick (1993), berpandangan bahawa pembelajaran organisasi bergantung pada struktur dan proses yang mampu menciptakan secara berterusan kesempatan untuk belajar, membangunkan penyelidikan dan perbincangan, menggalakkan kerjasama dalam kumpulan, memberi kuasa kepada ahli organisasi untuk mencapai visi bersama dan menghubungkan antara organisasi dengan persekitaran.

Senge (1996) memberikan gambaran yang lebih jelas dalam mendefinisikan organisasi pembelajaran iaitu organisasi pembelajaran sebagai sebuah organisasi, di mana pekerja meningkatkan kapasiti mereka secara berterusan untuk menghasilkan keputusan yang diinginkan, cara pemikiran baru diasuh, kebebasan cita-cita berkumpul dan dimana pekerja belajar bersama-sama secara berterusan. Definisi menekankan dua aspek penting iaitu matlamat dan prosedur. Matlamat fokusnya merujuk kepada mencipta hasil yang diinginkan, manakala prosedur melibatkan pelbagai alternatif seperti membentuk cara berfikir yang baru dan mampu berkembang, membiarkan aspirasi bergerak bebas serta memberi peluang kepada ahli untuk belajar berterusan dan kolektif. Selain daripada itu, organisasi pembelajaran juga menekankan unsur kolektif atau kebersamaan. Ini bermakna unsur kebersamaan sama adalah beraspirasi atau dalam mempelajari sesuatu, penting untuk mencapai matlamat organisasi dalam membentuk sebuah organisasi pembelajaran.

### 1.12.6 Kepakaran Individu (*Personal Mastery*)

Senge (1996), penguasaan peribadi atau kepakaran individu (*Personal Mastery*) adalah pembelajaran terus menerus hasil daripada semangat ingin tahu dan motivasi dalaman dan luaran yang menjana potensi individu dan organisasi. Penguasaan peribadi ini juga termasuk pertumbuhan rohaniah, membuka diri kepada realiti yang kian mendalam serta menjalani kehidupan dari sudut kreatif berbanding dengan sudut reaktif. Ini bermakna belajar secara berterusan untuk melihat realiti semasa dengan lebih jelas.

Kepakaran individu juga memfokuskan ahli kepada pembelajaran untuk membangunkan kapasiti personal sehingga keputusan yang sangat diingini dan kewujudan persekitaran organisasi yang menggalakkan semua ahlinya membangunkan diri sendiri kearah matlamat dan tujuan yang dipilih. Dalam disiplin ini, menurut Senge (1996, 2002) mempelihatkan bahawa organisasi hanya akan belajar jika individu dalam organisasi belajar. Kepakaran individu akan membantu mengenal pasti apa yang penting dan sentiasa belajar bagaimana melihat realiti kerja dengan lebih jelas. Ia juga menggalakkan pekerja mempunyai matlamat peribadi yang jelas dalam organisasi, memahami kerja dan tanggungjawab dengan jelas dan sentiasa menyertai program pembangunan untuk meningkatkan keupayaan diri.

Kepakaran individu memainkan bahagian penting dalam meningkatkan pertumbuhan dan pembangunan profesional di sekolah. Menurut Frasa dan Conley (1994) menekankan pentingnya profesional guru dan pembangunan organisasi pembelajaran di sekolah. Keberkesanan sekolah juga ditentukan oleh kepakaran individu guru dalam mengelolah pengajaran dan pembelajaran (Smylie, Lazarus dan Brownlee-Conyers, 1996). Jadi untuk membangunkan kepakaran individu adalah sangat relevan bagi sekolah yang bercita-cita untuk menjadi sekolah cemerlang (Seymour dan West-Burnham, 1990).

Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realiti dengan pemusatan tenaga pada hal-hal yang

strategik. Organisasi pembelajaran memerlukan pekerja yang mempunyai kompetensi yang tinggi, agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma perniagaan daripada paradigma yang berasaskan kekuatan fizikal ke paradigma yang berasaskan pengetahuan.

### **1.12.7 Pemikiran Sistem (*System Thinking*)**

pemikiran Sistem yang dikemukakan oleh Senge telah memajukan idea mengenai sistem Kesedaran (*awarenes*), Persekitaran (*Environment*), Kepemimpinan (*Leadership*), Penurunan Kuasa (*Empowerment*) dan Pembelajaran (*Learning*). Ini dapat membantu pengurus mengesan pola berulang, seperti cara masalah tertentu sentiasa timbul, atau cara pertumbuhan sistem mengalami batasan dalaman. Teori sistem ini adalah membangunkan cara berfikir secara sistem atau berfikir generatif.

Senge (1996, 2002), Marquardt (2001) dan Nevis, Dibella dan Gould (2000), sistem pemikiran merujuk kepada cara berfikir, bahasa untuk menyenaraikan atau memahami kuasa dan *interrelationships* yang membentuk tingkah laku sistem. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana mengubah sistem berkesan untuk bertindak lebih baik dengan proses dunia yang semulajadi. Disiplin ini juga membolehkan ahli memahami organisasi sebagai satu sistem yang saling berhubung kait. Ahli akan memahami bahawa organisasi adalah terbentuk daripada hasil jalinan hubungan aktiviti dan penglibatan pelbagai pihak.

Organisasi pada dasarnya terdiri daripada unit yang perlu bekerja sama untuk menghasilkan prestasi yang optimum. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut direktorat, bahagian atau cabang. Kejayaan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membina hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua ahli unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga kesan dari prestasi unit tempat kewujudan sistem pemikiran dalam organisasi pembelajaran

mbolehkan semua ahli mempunyai pegangan dan pemahaman berkaitan dengan unit-unit kecil di dalam sekolah.

Menurut Bartlett dan Ghoshal (1998), untuk memaksimumkan hasil belajar bagi sekolah adalah penting semua ahli organisasi disediakan peluang untuk penyertaan dalam membuat keputusan. Adanya proses pengambilan keputusan secara desentralisasi mempunyai pengaruh terhadap penambahbaikan kemampuan pembelajaran di sekolah (Robertson, Wholstetter dan Mohrman, 1995), dia bekerja pada lain-lain unit.

#### **1.12.8 Model Mental (*Mental Models*)**

Senge (1996) berkata bahawa membangunkan model mental bermaksud untuk membangunkan fikiran dan pembentukan minda oleh setiap individu supaya selari dengan organisasi. Oleh itu, pengurus perlu menyedari kuasa pola pemikiran pada peringkat organisasi dan pentingnya sifat pola itu dikaji secara tidak defensif.

Model mental atau budaya pemikiran merujuk kepada peningkatan kepercayaan, andaian atau persepsi dalam pengaruh terhadap pemikiran dan tingkah laku (Elena, 2006; Dunphy, Tutner dan Crawford, 1997; Dixon, 1997; Salusu, 2006). Bagi Senge (1996, 2002), dalam disiplin ini ahli dalam organisasi akan memahami secara mendalam bagaimana organisasi beroperasi. Ia menekankan aspek sama ada terdapat kesamaan dari segi apa yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan apa yang dilakukan pekerja. Sekiranya terdapat kesamaan, maka model budaya pemikiran pekerja adalah tinggi kerana organisasi sudah berjaya membentuk kepercayaan dikalangan ahli.

Suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, andaian, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul. Mental model membolehkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang berubah-ubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghalang adaptasi yang

diperlukan. Dalam organisasi pelajar, mental model ini dibincangkan, dicermati, dan disemak pada level individual, kumpulan, dan organisasi.

Sekolah sebagai institusi pendidikan memperlihatkan budaya membaca, budaya ilmu dan budaya berfikir dan seterusnya mewarnai budaya kerja sekolah (Mitchell, 1999). Model budaya pemikiran sangat mempengaruhi proses pembelajaran secara berterusan. Dalam hal ini, guru di sekolah sekolah menjadi contoh bagi rakan-rakan guru yang lain menjadi ikutan supaya menggerakkan semua ahli dapat menyumbangkan idea, mengambil keputusan bersama dan membina sifat keterbukaan (Ayob Jantan, 2005).

#### **1.12.9 Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*)**

Senge (1996), Pembelajaran secara berpasukan adalah proses menselarikan dan membangunkan keupayaan pasukan untuk menghasilkan keputusan yang betul-betul diperlukan oleh organisasi tersebut. Seterusnya, Tomas, Hult dan Ferrel (1997) dan Lipshitz (1996) menyatakan bahawa pembelajaran secara berpasukan merujuk kepada pemindahan perbualan dalam kemahiran berfikir secara kolektif. Oleh itu, sekumpulan pekerja boleh membangunkan kepandaian dan kemampuan yang lebih baik berbanding dengan apa yang dilakukan individu. Dalam disiplin ini, pekerja akan bergerak kearah kerja secara berpasukan dan menyumbang kepada pencapaian matlamat yang dikehendaki. Suasana ini merangsang potensi pasukan masyarakat pembelajaran dan akhirnya potensi pasukan lebih penting daripada pasukan individu. Kerja pasukan ini seterusnya akan membantu meningkatkan pembelajaran keseluruhan organisasi (Prewit, 2002; Davies dan Ellison, 2001). Selain itu, dalam disiplin ini pengurusan akan mengambil kira kemahiran dan sumbangan setiap individu dalam kerja berpasukan serta menggalakkan dialog dan perbincangan dalam kerja seta pembuatan keputusan.

Senge (1996) menyatakan salah satu konsekuensi daripada pembangunan pembelajaran secara berpasukan adalah pembentukan komuniti pembelajaran profesional. Andrews dan Lewis (2000) menyatakan bahawa membangunkan

pembelajaran secara berpasukan dapat memberikan kesan yang baik terhadap pelajar di dalam bilik darjah. Kerjasama memainkan peranan penting dalam memudahkan pembelajaran secara berpasukan.

Kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berterusan. Kini makin ramai organisasi berasaskan pasukan, kerana rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi-fungsi yang biasanya berasaskan kumpulan. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan aktiviti pasukan ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah dihuraikan di atas. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berkongsi wawasan berjaya dan gagal yang berlaku dalam suatu pasukan, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berkongsi wawasan dan belajar bersama-sama. Berkongsi wawasan pengetahuan dalam pasukan menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasiti organisasi dalam menambah modal intelektual.

#### **1.12.10 Perkongsian Visi (*Shared Vision*)**

Perkongsian visi merujuk kepada pembentukan komitmen dalam kumpulan, membangunkan perkongsian imej masa hadapan, prinsip dan praktis yang membantu untuk sampai ketahap tersebut. Dalam disiplin ini, Senge (1996, 2002) berpendapat bahawa perkongsian visi di kalangan ahli akan membentuk pekerja yang dapat setiap individu dalam kerja berpasukan serta menggalakan dialog dan perbincangan dalam kerja serta pembuatan keputusan. Bagi Ayob Jantan (2005) dan Mumtaz Begam (2009) pembelajaran secara berpasukan membentuk pemikiran secara kolektif. Disiplin ini menunjukkan kecerdasan pasukan selalunya lebih baik daripada kecerdasan individu. Oleh itu, pembangunan yang setara dikalangan individu diperlukan bagi mencapai hasil yang diinginkan. Pembangunan komunikasi yang didasarkan kepada prinsip saling memahami, saling mendengar dan saling melengkapi adalah kunci menentukan keberkesanan dalam disiplin pembelajaran secara berpasukan. Kajian-kajian tentang pembelajaran secara berpasukan, seperti



Gust-Thomason dan Yantis (1998) mendapati bahawa keperluan kepada pembelajaran secara berpasukan yang berkesan di sekolah didapati terlalu mendesak bagi menangani persekitaran yang berubah; menjayakan konsep sekolah berkesan (Glickman,Gordon dan Ross-Gordon,1995); melaksanakan amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Gust-Thomason dan Yantis, 1998); meningkatkan penglibatan serta komitmen guru dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah (Pounder, 1997; Glickman,Gordon dan Ross-Gordon, 1995), meningkatkan keberkesanan proses pengajaran guru (Glickman,Gordon dan Ross-Gordon, 1995; Stankiewicz, 2000; Barnett,McCormick dan Connors,2001), meningkatkan keupayaan kepimpinan dan kepuasan kerja dalam kalangan guru (Pounder, 1997) dan seterusnya dapat meningkatkan tahap pembelajaran serta perkembangan potensi pelajar (Lamson dan Bell, 1997).

#### **1.12.11 Iklim Sekolah**

Moos (1979) mendefinisikan iklim sekolah sebagai”...*the social atmosphere of a setting learning environment*” di mana setiap pelajar mempunyai pengalaman berbeza bergantung kepada protokol yang ditetapkan oleh guru dan pentadbir. Moos membahagikan persekitaran sosial kepada tiga kategori iaitu perhubungan (*relationship*), termasuk penglibatan, afiliasi dengan individu lain dalam bilik darjah, dan sokongan guru. Perkembangan sendiri atau orientasi matlamat (*personal growth or goal orientation*) iaitu pembangunan personal dan pengukuhan diri semua ahli dalam persekitaran. Pengekalan sistem dan perubahan sistem (*System maintenance and system change*) yang melibatkan keteraturan persekitaran (*orderliness*), peraturan yang jelas, ketegasan guru-guru melaksanakan peraturan-peraturan. Walaupun terdapat pelbagai definisi organisasi, namun konsensus tentang keadaan dan maksud iklim telah ditemui, seperti yang telah dilaporkan oleh Hoy dan Miskel (2001), iaitu iklim merupakan ciri-ciri keseluruhan organisasi. Iklim berdasarkan persepsi secara kolektif setiap ahli. Iklim terbit daripada tingkahlaku yang penting bagi setiap ahli dan iklim mempengaruhi tingkah laku dan sikap setiap ahli.

Iklm sekolah boleh dirumuskan sebagai perasaan yang dirasai oleh pelajar dan kakitangan tentang persekitaran sekolah samada persekitaran menyokong pembelajaran atau pengajaran. Iklm juga menyebabkan perasaan positif atau negative mengenai persekitaran sekolah. Perasaan tentram, dan menyokong akan membantu pengajaran dan pembelajaran yang berkesan an cekap serta menimbulkan sikap dan tingkah laku yang positif dikalangan pelajar. Sebaliknya, perasaan negative seperti takut, kebimbangan, kekecewaan, kesunyian secara negative memberi kesan kepada pembelajaran dan tingka laku. Oleh itu, iklm sekolah merupakan refleksi perasaan negative dan positif berhubung dengan persekitaran sekolah secara langsung memberi kesan kepada pelbagai hasil pembelajaran.

#### **1.12.12 Pengurusan Ilmu (*Knowledge Manegement*)**

Menurut konsep Catherine dan Pelvais (2003), yang juga merujuk pendapat daripada Senge (1996), pengurusan ilmu (*knowledge management*) adalah organisasi pembelajaran yang wujud proses pertukaran ilmu. Ia melibatkan pencapaian ilmu, penyebaran ilmu, cabang ilmu, pembinaan ilmu dan ianya saling melengkapi. Interaksi kakitangan akan berpusat kepada asas ilmu didalam pengurusan. Dengan erti kata lain, maklumat dan perkembangan ilmu dikongsi bersama dan disebarikan dikalangan organisasi. Ia juga melihat kemudahan dan prasarana yang disediakan oleh pengurusan turut mengintegrasikan ilmu.

#### **1.12.13 Pembelajaran berterusan**

Senge (1996) berpendapat bahawa organisasi di mana orang ramai terus membangunkan keupayaan mereka untuk membuat keputusan yang mereka benar-benar inginkan, di mana corak baru dan luas pemikiran adalah nutured, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang sentiasa belajar untuk melihat seluruh bersama-sama.

Pembelajaran berterusan adalah kesedaran oleh ahli organisasi bahawa mereka masih perlu memperolehi ilmu pengetahuan dan kemahiran baru serta keinginan untuk terlibat dalam pengalaman pembelajaran samada formal atau tidak formal untuk memperolehi kecekapan dan pemahaman baru.

#### **1.12.14 Kepimpinan**

Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993) mengatakan kepimpinan adalah kebolehan yang mendorong manusia untuk berusaha dengan penuh kegairahan bagi mencapai matlamat yang dikenal pasti. Pendapat ini diperkuat oleh pendapat terdahulu oleh Drucker (1992), kepimpinan dilihat sebagai tanggungjawab pemimpin untuk merancang misi organisasi, menentukan matlamat, keutamaan dan tahap pencapaian.

Kepimpinan merupakan proses bagi seseorang ketua atau pengurus mendapatkan kerjasama daripada ahli ke arah pencapaian matlamat organisasi. Dalam kajian ini, kepimpinan merupakan kebolehan dan keupayaan pengurusan dan eksekutif untuk memandu dan menarik ahli organisasi untuk memahami visi organisasi, menjadi model yang baik kepada ahli dan berupaya menggalakkan semangat kerjasama dikalangan ahli organisasi.

#### **1.12.15 Organisasi**

Organisasi adalah sistem sosial yang diselaraskan dengan sempadan yang boleh dikenalpasti untuk mencapai matlamat pembangunannya sendiri, pembangunan individu didalamnya dan pembangunan sistem yang lebih besar di mana ia adalah sebahagian dari masyarakat, negara dan planet (Ackoff, 1981). Organisasi dalam konteks kajian ini adalah organisasi yang berlaku awam pada peringkat SMA Negeri di Makassar.

### **1.12.16 Pembelajaran**

Pembelajaran bermaksud bagaimana seseorang itu boleh memberikan kontribusi yang lebih baik untuk mencapai tujuan-tujuan mereka dan mengenalpasti dimanakah arah tujuan tersebut (Leithwood dan Aitken, 1995). Dalam konteks kajian ini pembelajaran merujuk kepada pembelajaran yang dilalui oleh setiap pelajar, guru dan kakitangan untuk menyokong peningkatan prestasinya dalam kerja serta organisasinya.

### **1.13. Penutup**

Setiap organisasi bertanggungjawab terhadap ahli-ahlinya dan mereka yang mempunyai kepentingan kepada organisasi tersebut. Sebuah organisasi yang maju dan berdaya saing akan mampu untuk mencapai visi dan matlamat penubuhannya. Demikian pula setiap organisasi sentiasa terdedah kepada perubahan dan pemangkin yang boleh menjamin kejayaan sesuatu usaha, perubahan tersebut ialah dengan menjadikan organisasi itu sebagai organisasi pembelajaran. Sekolah sebagai sebuah organisasi yang dipertanggungjawabkan untuk melahirkan generasi muda yang berilmu perlulah bersedia untuk mendidik ahli-ahlinya agar sentiasa peka dan mampu menjalankan tugas mereka. Untuk mencapai hasrat tersebut, konsep Organisasi Pembelajaran yang dikemukakan oleh Senge boleh diamalkan dan diterapkan dalam pengurusan organisasi sekolah bagi memastikan kakitangan sekolah sentiasa bersedia dan mampu menyumbang kearah kejayaan organisasi sekolah. Tidak dinafikan bahawa tanggungjawab para guru amat berat dan tugasnya kompleks dan sukar. Guru perlukan pasukannya tentu dibawah penyeliaan pengetua untuk menguruskan sekolah dengan cekap dan berkesan. Kerja berpasukan memerlukan komitmen, kompetensi dan kepimpinan di kalangan ahli-ahlinya. Menggalakkan perkembangan kepimpinan dan membina kapasiti di kalangan semua guru-guru, sehingga pencapaian sekolah berkesan dan keberjayaan dapat terpenuhi. Akhirnya personaliti guru adalah faktor yang dijangkakan memiliki dampak terhadap amalan organisasi pembelajaran guru.

## RUJUKAN

- Abd. Rahim Abd. Rashid (2000). *Wawasan Dan Agenda Pendidikan Di Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publication dan Distributors.
- Abdul Ghani Abdullah, Tang, Keow Ngang, Aziah Ismail. (2006). Kecerdasan Emosi dan Pengurusan Stres Guru Penolong Kanan di Sekolah Rendah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan pendidikan, Jilid 16 Bil. 01*, 65-78.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Aziah Ismail, Mohammad Hanif Abdullah, dan Miduk Purba. (2012). Acquired and required competencies in manufacturing sector graduates from employers' and employees. *Perspective: The Malaysian case Educ. Res. 2012 3(2)*, 126-136.
- Abdul Hafidz bin Haji Omar, dan Dayang Hajah Tiawa bte Awang Haji Hamid. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Skudai: Nax, Sdn. Bhd.
- Achmadi. (1995). *Reformasi Administrasi Dalam Pendidikan: Beberapa Pelajaran Tentang Implementasi Kebijakan*. Malang: Fakultas Ilmu administrasi Universitas Brawijaya.
- Ackoff, R.L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. New Jersey, U.S.: Wiley.
- Achwarin, N. A. (2009). *The Study Of Teacher Competence Of Teachers At Schools In The Three Southern Provinces Of Thailand*. Retrieved from [www.journal.au.edu/scholar/2009/.../nareeAwareAchwarin156.doc](http://www.journal.au.edu/scholar/2009/.../nareeAwareAchwarin156.doc) [online accessed August 23, 2015].
- Afif, A., Bani, S., dan Jumasih. (2014). Kepemimpinan kepala madrasah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah As'adiyah No. 17 Layang Makassar. *AULADUNA, VOL. 1 NO. 2*, pp. 1-14.
- Agung, I.G. (2008). *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ahmad Shukri Mohd Nain. (2003). *Tingkah laku organisasi: Pengenalan tingkah laku individu*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Aloka, Peter J. O. & Bojuwoye, Olaniyi (2013). Gender, Age and Teaching Experiences Differences in Decision-Making Behaviours of Members of

- Selected Kenyan Secondary School Disciplinary Panels. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 10.
- Alwi, S. (2006). Penguasaan Terhadap Visi Misi dan Nilai-Nilai Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Individu. *Jurnal sinergi*. 8 (2) : 99-112
- Ambarwati, S.D.A. (2003). Mengelola Perubahan Organisaasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan. *Jurnal Siasat bisnis*. 8(2): 156-176.
- Aminah Ahmad (1998). Learning Organization: Satu Refleksi. *Jurnal Pendidikan Persatuan Kebangsaan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Malaysia. Johor: PKPSM Johor, Bil 3, 58-62.*
- Andrews, D. and Lewis, M. (2000). The Experience of Professional Community: Teachers Developing a New Image of Themselves and The Workplace. *Journal Education Research*. 44 (3) : 273-254.
- Aqib, Z. (2002). *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Arfandy, H. (2014). *Evaluasi Kinerja Guru Pasca Sertifikasi Di Sulawesi Selatan*. Makassar: Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sulawesi Selatan.
- Argandofia dan Antonio. (2003). Fostering Values In Organizations. *Journal of Bussiness Ethics*. 45 (1) : 2-15.
- Argyris, C. (1999). *On Organization Learning*. USA: Balckwell Publication.
- Argyris, C., dan Schon, D.A. (1996). *Organisational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arisal. (2012). *Kecerdasan Emosi dan Hubungannya dengan Perilaku dan Prestasi Guru Sekolah Menengah di Makassar*. Unpublished Maters' Thesis, Program Studi Pendidikan IPS Kekhususan Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar.
- Armstrong, A., dan Foley, P. (2003). Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. *Journal of the Learning Organization, MCB University Press, 10 (2), 74-82.*
- Asbah Yeni. (2008). Pembelajaran Organisasi: Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 1(1) : 33-41.
- Atwater, E. (1983). *Psychology of adjusment. Personal Growth In Changing World* (2<sup>nd</sup> Ed.). New Jersey : Prentice Hall.

- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif* . Selangor Darul Ehsan : PTS Profesional Sdn. Bhd.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaluddin Ramli, Yusuf Boon, Abdul Rahim Hamdan . (2006). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan: Teori, Analisis dan Interpretasi Data*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Azizi Yahaya, Yusof Boon, Shahrin Hashim, Mohammad Sharif Mustaffa, dan Zurhana bin Muhamad. (2008). *Indeks Perlakuan Buli Di Kalangan Pelajar-Pelajar Di Sekolah Menengah dan Rendah Di Malaysia*. Research Vote 78069, Pusat Pengurusan Penyelidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Azwan Ahmad, Abdul Ghani Abdullah, Mohammad Zohir Ahmad, dan Abd. Rahman Hj Abd. Aziz. (2005). Kesan Efikasi Kendiri Guru Sejarah Terhadap Amalan Pengajaran Berbantuan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT). *Jurnal Penyelidikan Pendidikan, Jilid 7*, 15-24.
- Bafadal, I. (2003). *Peningkatan Profesionalisme Guru: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bandura.(1996) *Self. Efficacy* (The Exercise of control) Newyork: W.H. Freeman and company
- Bandura, A. (1991a).Self-efficacymechanism in physiological activation andhealth-promotingbehavior. In J. Madden, IV (Ed.), *Neurobiology of learning, emotion and affect*(pp. 229-270). New York: Raven.
- Barnett, K, McCormick, J and Connors, R. (2001). Transformational Leadership in Schools – Panacea , Placebo or Problem. *Journal of Educational Administration*. 39 (1): 24-46.
- Baron, R.A., dan Byrne, D. (2000). *Social Psychology* (9<sup>th</sup> edition). USA: Allyn dan Bacon.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S (1998). *Transnational Management Strategy: Process Content Context*. London: International Thomsom Learning.
- Beck, U. (2006). Living in the world risk society. *Economy and Society, Vol. 35 (Iss. 3)*, pp. 329- 345.
- Bennet, N dan Anderson, L (2003). *Rethinking Educational Leadership*. London: Sage Publications.

- Berkowitz, Marvin, W. dan Bier, M.C. (2004). Research-Based Character Education. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol.591. Positive Development: Realizing the Potential of Youth (January).
- Bloor, M and Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Braham, B. J. (2003). *Creating a Learning Organization*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Branden, N. (1981). *The psychology of Self Esteem, A New Concept of Man's Psychology Nature*. Toronto : Bantam Books.
- Branden, N. (1994). *The Six Pillars of Self-Esteem*. New York: Bantam Books.
- Buckman, R.H. (2004). *Building a Knowledge-Driven Organization*. New York : McGraw –Hills Companies.
- Budimansyah, D. (2009). Perubahan menuju masyarakat Indonesia baru: Menengok kembali peran Pendidikan Tinggi. *Policy Paper, Disampaikan pada Pertemuan Pimpinan Pascasarjana Se-Indonesia di Universitas Mulawarman, Samarinda Tanggal 4-6 Agustus 2009*.
- Bungin, B. (2009). *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Burke, W.W dan Litwin, G.H. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*. 18:523-545.
- Busher, H., Harris, A., and Wise, C. (2000). *Subject Leadership and School Improvement*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cameron, K. S, Dutton, J. E dan Quinn, R. E. (2003). Positive Organizational Culture: *Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison-Welley.
- Carroll, S. J. and Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12 (1), 38-51.
- Catherine dan Pelvais (2003). Organizational Learning: A Critical Review. *Journal of the Learning Organization, MCB University Press, Vol.10, No. 1*, pp. 8-17.
- Champion, D.J. (1991). *Basics Statistics for Social Research*. CO: Macmillan.
- Chaplin, J.P. 1997. *Kamus Lengkap Psikologi*. Penerjema Kartini Kartono. Cet 1. Jakarta : Raja Grafindo Persada.



- Chek Mat. (2000). *Pengurusan berkualiti dalam perkhidmatan* . Kuala Lumpur : Cergas Sdn. Bhd.
- Chin, Koh Lee (2014). Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Persepsi Guru di Sekolah-Sekolah Menengah di Malaysia. *Thesis*, Universiti Malaya, Malaysia.
- Chua, Yan Piaw. (2006). *Statistik Penyelidikan Lanjutan: Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill.
- Coakes, S. J. dan Steed, L. (2007). *SPSS version 14.0 for Windows: Analysis without anguish*. Melbourne: Wiley
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self esteem*. San Fransisco : W. H. Freeman and Company.
- Creswell, John W. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education International.
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach*. SAGA Publications, Inc. United Kingdom.
- Daniels, S. (1994). The Learning Organization. *Journal Work Study*. 43 (8).
- Danim, S. (2005). *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. New York: Teachers College Press.
- Davies, B. And Ellison, L. (2001). Organizational Learning: Building the Future of a school. *Journal Educational of Management*. 15 (2) :78-85.
- Day, C., Harris. A., Hadfield, M., Tolley, H., dan Beresford, J. (2007). *Leading schools in times of change*. Milton
- Deng, P.S. dan Tscale, E.G. (2002). A Market-Based Computational Approach to Collaborative Organizational Learning. *Journal Operational Research Society*, 54 (9).
- Depdiknas .(2006). *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonesia*. Jakarta: Balitbang Depdikas.
- Depdiknas. (2001). *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonesia*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Depdiknas. (2003). *Undang-undang SISDIKNAS Nomor 20 tahun 2003*. Jakarta: Sinar Grafika.

- Depdiknas. (2007). *Perubahan dan Pengembangan Sekolah Menengah sebagai Organisasi Pembelajar yang Efektif*. Jakarta: Dirjen PMPTK.
- Dikbud Sul-Sel. (2011). *Profil Pendidikan Sulawesi Selatan tahun 2011*. Makassar: Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.
- Dixon, N.M. (1997). The Hallways of Learning. *Journal American Management Association Organizational Dinamic*. 25 (4): 23.
- Djamarah, S.B. (2000). *Guru dan Anak Didik: Dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Domingues, G. (2008). A Learning Organizational Approach to Greening Libraries. *Journal Education Administration*. 20 (3) 58-64.
- Drucker, P.F. (1992). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Duden, N. (1993). A Move from Effective to Quality. *Journal School Administrator*. 15(2): 78-85.
- Dunphy, D., Tutner, D dan Crawford, M. (1997). Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies. *Journal of Management Development*. 16(4).
- Edmondson, A.C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organization: A Group-Level Perspective. *Journal Organization Science*. 13 (2)
- Elena, P. A.(2006). The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. *Management Learning*. 37(4): 455-473.
- Ellinger, A.D dan Bostrom, R.P. (1999). Managerial Coaching Behavior in Learning Organizations. *Journal of Management Development*. 18 (9) : 752-771.
- Elliot, et.al, *Educational Psychology: Effective Teaching, Effective learning*, The McGraw Hill Companies, America, 2000.
- Esah Sulaiman. (2004). *Pengenalan Pedagogi*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Esterberg, K.G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. New York: McGraw-Hill.
- Faridah Mariani Binti Johari, Widad Othman, Hairul Nizam Ismail, dan Zainudin Isa. (2014). Isu dan Cabaran Pelaksanaan Pendidikan Asas Vokasional (PAV) di Sekolah Menengah Harian, Malaysia. *Conference on Teaching and Learning In the 21st Century: Challenges for Lecturers and Teachers*.

- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fernanders, K.F. dan Raja, V. (2002). A Practical Knowledge Transfer System : A Case study. *Work Study Journal*. 51 (3) : 140-148.
- Finger, M., dan Brand, S. (1999). *The Concept of the Learning Organization Applied to the Transformation of the Public Sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fitria, I., Brouwer, R. J., Khan, S.U.R., Almigo, N. (2013). Does Self-esteem Contribute Any Effect to Social anxiety among International University Students. *Malaysian Journal of Research, Vol. 01 No. 1*, pp. 10-19.
- Frasa, L. and Conley, S. (1994). *Creating Learning Places for Teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Frey, D dan Carlock, C. J. (1987). *Enhancing Self Esteem*. Ohio: Accelerated Development.
- Fullan, M. (2002). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks: Corwin.
- Gabriel, Yiannis. 2005. Glass cages and glass palaces: Images of organizations in imageconscious times. *Organization*, 12(1), 9-27.
- Gall, J.P., Gall, M.D., dan Brog, W.R. (2005). *Applying Educational Research: A Practical Guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Garrat, B. (1995). Learning Organizational come Alive. *Journal training and development, ASTD*. 50 (12).
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*. July-August. 71 (4).
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gay, L. R. (2006). *Educational Research: Compentencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Gephart, M.A. (1996). *Learning Organization Come Alive: Training and Development*. Cambridge: Diretoire Books.
- Glickman, C.D., Gordon, S. P. , dan Ross-Gordon, J.M. (1995). *Supervision of Instruction : A Developmental Approach*. Needham Heights, MA: Allyn dan Bacon.
- Goh, S.C. (1998). Toard A Learning Organization : The Strategic Building Block. *Journal SAM Advanced Management*. 63 (2): 15-20.

- Goodwin, C.J. (2002). *Research in Psychology Methods and Desain Designe*. New York: John Willeard Sons.
- Griego, O.V. and Geroy, G.D. (2000). Predictors of Learning Organization : A Human Resorce Development Practitioner's Perspective. *The Learning Organization*. 7 (1): 253-261.
- Ghufron, M. N., dan Risnawita,R.S. (2014). *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media Group.
- Gunarsa, S.D. (2003). *Psikologiuntukkeluarga*.Jakarta :GunungMulia.
- Gunarsa, S.D. (2003). *Psikologiuntukkeluarga*.Jakarta :GunungMulia
- Gunarsa, S. D. (2004). *Bunga rampai psikologi perkembangan dari anak sampai usia lanjut*. Jakarta : BPK
- Gunarsa, S. D. (2004). *Bunga rampai psikologi perkembangan dari anak sampai usia lanjut*. Jakarta : BPK
- Gunarsa, S.D., dan Gunarsa, Y.S.D. (2004). *Psikologi Praktis: Anak, Remaja dan Keluarga*. Jakarta: Gunung Mulia.
- Gurcharan Shandhu. (2006). Kecelakaan Organisasi : *Satu refleksi kritikal tentang kepemimpinan dan pengurusan*. Selangor: Thingker's Library Sdn. Bhd.
- Gust-Thomason, S., dan Yantis, J.T. (1998). Assessment of Team Leader Effectifeness Withing Self-Managed Teams. *Community College Journal of Research dan Practice*. 22(2). 159-168.
- Halimah Harun (2006). Minat, Motivasi dan Kemahiran Mengajar Guru Pelatih. *Jurnal pendidikan*, 3, 83-96.
- Hamalik, O. (2004). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanushek, E.A., Kain, J.F., O'Brien, D.M., Rivkin, S.G. (2005). The market for teacher quality. *Working Paper 11154. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA (February)*.
- Hardy, M., dan Bryman, A. (2004). *Handbook of data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harris, A. (2001). Building the Capacity for School Improvement. *School Leadership and Management*, 21 (3), pp. 261-270.
- Haryanti, S.A. (2006). Analisis faktor-faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Thesis Master Universitas Diponegoro Semarang*.

- Hasbullah, (2008). *Analisis Manajemen Media Pembelajaran Da/am Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa SM4 Negeri 1 Labakkang Kabupaten Pangkep*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Tidak di publikasikan.
- Hasri Jamil, Nordin Abd Razak, Reena Raju, dan Abdul Rashid Mohamed. (2007). *Teacher Professional Development in Malaysia: Issues and Challenges*.
- Hattie, J (2002). What are the attributes of excellent teachers? In New Zealand Council for Educational Research, *Teachers Make a Difference: What is the Research Evidence?* Wellington: NZCER.
- Hermanto. (2009). *Pengertian Kontrol Diri*. Retrieved at: [http://kasturi82.blogspot.com/2009/05/pengertian-kontroldiri\\_2836.html](http://kasturi82.blogspot.com/2009/05/pengertian-kontroldiri_2836.html) [online accessed 2014/01/22].
- Hill, R. (1996). A Measure of the Learning Organization. *Journal Industrial and Commercial Training*, 28 (1).
- Hill, R., Bullard, T., Capper, P., Hawes, H., dan Wilson, K. (1998). Learning about learning organisations: Case studies of skill formation in five New Zealand organisations. *The Learning Organization*, 5(4), 184-192.
- Hofmann, W., Baumeister, F.R., Förster, G., dan Vohs, D. K. (2012). Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1318-1335.
- Hoy, W.K. dan Miskel C.G. (2001). *Educational Administration: Theory research and practice*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hurlock, E.B. (1998). *Perkembangan Anak*. Alihbahasa oleh Soedjarmo dan Istiwidayanti. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hurlock, E.B. (1999). *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan* (Edisi Kelima). Jakarta: Erlangga.
- Hurlock, Elizabeth, B., Psikologi Perkembangan, Erlangga, Jakarta, 2006.
- Husein, M.F., dan Wibowo, A. (2006). *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YPKN.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hutapea, P., dan Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Penerbit PT.Gramedia.

- Iles, P.A. (1994). Developing Learning Environments Challenger for Theory, Research and Practice. *Journal of European Industrial Training*. 18 (3) : 3-9.
- Inamori, K. (1995). *A Passion for Succes*. New York: McGraw-Hill.
- Intelligent Manufacturing. (1996). *Buildinga Learning Organization*. US: Lionheart Publishing, Inc.
- Isjoni. (2009). *Pembelajaran Kooperatif*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Jalal, F., (2007) Kajian Pengeluaran Publik Indonesia Sesi: Investasi Untuk Pendidikan di Indonesia : Tantangan dan Kesempatan. *Konferensi Nasional Jakarta, 12 Pebruari 2007*.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicitia Karya Nusa.
- Jamaluddin, R., Abu, R., Rashid, A. M., dan Ismail, H. (2014). Tahap Efikasi Kendiri Guru Dalam Melaksanakan Pengajaran Kekeluargaan. *Sains Humanika*, 2(4), 1-13.
- Jasmin Mohammad (1999). *Organisasi Pembelajaran Satu Tinajauan di Institusi pendidikan Primer di Daerah Segamat, Negeri Johor*. Universiti Teknologi Malaysia. Tidak di Terbitkan.
- Juriah Mohd Jaffri (1998). Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Persatuan Kebangsaan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Malaysia. Johor, PKPSM Johor, Bil. 3*, 49-57.
- Kerlinger, F.N. dan Lee, H.B. (2006). *Foundation of behavioral Research* (Edisi Terjemahan). New York: Hartcourt College Publisher.
- Kerlinger. (2000). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. (3 ed.). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Khalid Johari. (2012). Perkembangan Efikasi Guru Sekolah Menengah Di Sabah. *Jurnal Kemanusiaan Bil.20*, 32-43.
- Khandekar, A. dan Sharma, A. (2006). Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context. *Education Training*, 48 (8/9) : 682.
- King, M.B., dan Newman, F. M. (2001). Building school capacity trough professional development: conceptual and empirical consideration. *The International Journal of Educational Management*, 15 (2), pp 86-93.

- Koh Lee Chin. (2014). *Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikuti Persepsi Guru Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Malaysia*. Unpublished Dissertation, Institut Kepimpinan Pendidikan, Universiti Malaya.
- Komariah, A., dan Triatna, C. (2008). *Visionary Leadership menuju Sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- KPG. (2009). Guru yang baik di setiap kelas. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.
- Krejcie, R.V., dan Morgan, D.W. (1970). Determining Size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30: 607-610.
- Kreps, D. (1990). *A Course in Microeconomic Theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kusnadi. (2011). *Efektivitas Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik Di Sekolah (Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu)*. Tesis Tidak Diterbitkan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Pascasarjana Jurusan Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Universitas Indonesia.
- Lam, J., Wei, P., Pan, W. And Chan, M. (2002). In Search of Basic Sources that Propel Organisational Learning Underr Recent Taiwenese school Reforms. *Journal of educational Management*. 16 (5): 216-228.
- Lamson, P. A., dan Bell, S. (1997). Building a Learning Community. *Thrust for Educational Leadership*. 26(4): 32-35.
- Leithwood dan Aitken (1995). *Making School SMANrter: A System For Monitoring School and District Progress*. California: Corwin Press.
- Leithwood, K., Leonard, L., and Sharrat, L. (1998). Conditions Fostering Organisational Learning in School. *Journal of educational administrations Quarterl*. 34 (2) : 243 – 276.
- Lipshitz, R.(1996). Organizational Learning Organization: The Design and Implementation of Organiztional Learning Mechanisms. *Journal of A pplied Behaviour Sciense*. 32 (3), 292 – 305.
- Machfoedz, I. (2007). Metodologi Penelitian: *Bidang Kesehatan, Keperawatan dan Kebidanan*. Yogyakarta: fitramaya
- MacNeil, C., dan Maclin (2001). The Supervisor as a Facilitator of Informal Learning in Work Teams. *Journal of Workplace Learning*. 13 (6) : 246-235.
- Maira, A., dan Morgan, S.P. (1996). *The Accelerating Organization: Embracing the Human Face of Change*. New York: McGraw-Hill.

- Marinkovic, S., Bjekic, D., dan Zlatic, L. (2012). *Teachers' Competence as the Indicator of the Quality and Condition of Education*. Serbia: the Ministry of Education and Science of Republic of Serbia.
- Marquardt. M. J. (2001). *Building The Learning Organizations: A System Approach Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hil.
- Marshall, C., dan RosSMAN, G.B (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Mashuri. (2009). Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Sekolah Dasar Kabupaten Soppeng. *Tesis Universitas Indonesia Timur Makassar*.
- Masitah Mohammad Yusof, Azizi Muda, Ahmad Makmom Abdullah, Bahaman Abu Samah, Ramli Basri, and Noriati A. Rashid. (2013). Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Efikasi-Kendiri Guru Sekolah Menengah Di Malaysia Dalam Pelaksanaan Pendidikan Alam Sekitar. *Asia Pacific Journal of Educators and Education, Vol. 28*, pp. 131–153.
- McGill, M.E dan Slocum, J.W. (1993). The Thinking Organization: From Analysis to Action. *Journal Organization Dynamics. 22 (2)*.
- McHale (1996). *Creating the Learning Organization. People Management. Vol.2. Issue 14*. London: Personnel Publications Ltd.
- McMullen, J.C. (1999). *A Test of Self-control Theory Using General Patterns of Deviance.(Dissertation)*. Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute University.
- McNamara, (2002). Intrinsic frames of reference in spatial memory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 28*.
- McNulty, B., Waters, T., dan Marzano, R. (2005). *School leadership that works: from research to result*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Merchant, A. K., dan van der Stede, A.W. (2007). *ManagementControl System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice-Hall.
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative Research in Prattice: Example for Discussion and Analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mets, T. dan Torokoff, M. (2007). *Patterns of Learning organization in Estonia companies*. UT: Trames.



- Meyer, H. (2000). *The New Managerialism in Education Management: Corporatisation or Organisational Learning*. *Journal of Educational Administration*. 40 (6) : 534-551.
- Miles, B.B., dan Huberman, A.M. (1992). *Analisa Data Kualitatif*. (Trans. Ed.). Jakarta: UI Press.
- Milsom, A., dan Gallo, L.L. (2006). Bullying in Middle Schools: Prevention and Intervention. *Middle School Journal (J1)*, Vol. 37 No. 3, pp.12-19.
- Mitchell, C. (1999). Building Learning Communities in Schools: The Next Generation or The Impossible Dream. *Interchange*. 30(3): 283-303.
- Mitchell, M., dan Jolley, J. (2004). *Research Design Explained*. New York: Thompson Learning.
- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (2009). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Malaysia.
- Moos, R.H. (1979). *Evaluating educational environments*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Muchlis, D. (2010). *Implementasi Kebijakan Desentralisasi Pendidikan Dasar Di Kota Makassar*. Tesis Doktor Falsafah Tidak Diterbitkan, Universitas Negeri Makassar.
- Muijs, D., dan Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22, 961–972.
- Mulyasa. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir. (2009). *Learning Organisation Membentuk Budaya Belajar Dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Muraven, M. dan Baumeister, R. F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources : Does Self Control Resemble a Muscle ? *Psychological Bulletin*, 126: 247-259.
- Muraven, M., dan Baumeister, R.F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle. *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.

- Murwito, I.S., dan Rheza, B. (2009). Distribusi dan Pengelolaan Dana Desentralisasi. *In H. Soesastro, Sewindu Otonomi Daerah: Perspektif Ekonomi* (pp. 63-76). Jakarta: KPPOD (Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah).
- Mustafa, M.N., dan NoraSMANh Othman. (2011). Latihan dalam Perkhidmatan bagi Meningkatkan Kualiti Pendidikan Guru di Pekanbaru Riau, Indonesia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 36(2), 19-24.
- Nathaniel, Branden. 1994. *The Six Pillars of Self Esteem*. United States of America : Bantam Books. Nathaniel, Branden. 2005. *Kekuatan Harga Diri*
- Nevis, E.C., Dibella, A.J., and Gould, J.M. (2000). Understanding Organizations as Learning Systems. *Journal of Management Study*. 33 (3): 361-379.
- Noornajiban Jaafar, dan Ab. Halim Tamuri. (2013). Hubungan antara efikasi sendiri dengan kualiti guru pendidikan Islam sekolah menengah Kebangsaan Malaysia. *Journal of Islamic and Arabic Education*, Vol. 5 (Iss. 1), pp. 41-60.
- Nunnally, J.C. (1998). *Psychometry Teory*. New York: McGraw-Hill.
- Nurahimah dan Mohd Yusoff. (2010). Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah Dengan Efikasi Guru. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol. 25, pp. 53–71.
- Nurkholis,. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- O'Brien, M. (1994). *Learning Organization Practice Profile: Guide to Administration and Implementation*. San Franscisco, CA: Jossey-Bass.
- Ololube, N. P. (2006). *A Study of Academic and Professional Qualification on Teachers' Job Effectiveness in Nigerian Secondary Schools*. University Of Helsinki, Helsinki.
- Ong Gua Pak. (2012). Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Awam*, 103-117.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. Boston, MA: Allyn dan Bacon.
- Parkay, F. W. (2006). *Curriculum and Instruction for Becoming a Teacher*. United States: Pearson Education, Inc.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survval Manual*. Berksire, UK: Open Universiti Press.
- Partanto, P.A., dan Barry, M.D. (1994). *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya : Arloka.
- Pearn, M. Rederick, C. dan Mulrooney, C. (1995). *Learning Organizatin Practice*. London: McGraw-Hill.

- Pedler, M., Burgoyne, J.G. dan Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Pedler. (1991). *The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development*. N.Y.: McGraw Hill.
- Pedlar, M., Burgoyne, J., dan Boydell, T. (2000). *The learning company: A strategy for sustainable development* (3<sup>rd</sup> ed.). London: McGraw-Hill.
- Pounder, D. (1997). Teacher Teams: Promoting Teacher Involvement and Leadership in Secondary School. *High School Journal*. 80(2): 115-123.
- Prewit, V. (2002). Leadership Development for Learning Organization. *Journal Leadership and Organization Development*. 24(4): 186-197.
- Prieto, I.M., dan Revilla, E. (2006). Learning capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment. *The Learning Organization*, 13 (2), 166-185.
- Provenzo, E. F. (2002). *Teaching, Learning, and Schooling: A 21<sup>st</sup> Century Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pucik, V. (1993). *Globalising Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. New York : John Willey and Sons, Inc.
- Quatman, T., Sampson, K., Robinson, C., dan Watson, C. M. (2001). Academic, motivational, and emotional correlates of adolescent dating. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 127, 211–234.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher Education*. London: Routhledge Falmer.
- Raybould, R. (2000). *Mental models: A key for understanding individual, collective, and organizational learning*. Unpublished PhD dissertation, Universiti of Utah, Salt Lake City, UT.
- Rayle, A., Moorhead, H., Green, J., Griffin, C. A., dan Ozimek, B. 2007. Adolescent Girl-to-Girl Bullying: Wellness-Based Interventions for School Counselors. *Journal Of School Counseling*. Vol. 5 No. 6.
- Razali Mat Zin (1999). Organizational climate and communication climate as predictors of commitment to the organization: A case study. *Malaysia Management Review*, 31 (4), 24-35.
- Redding, J.C. dan Catalanello, R.F. (1994). *Strategic Readiness: The Making of Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Renstra Balitbangda (2018). *Rencana Strategis Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2013-2018*. Makassar: Balitbangda Sulawesi Selatan.
- Renstra Diknas (2010). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Ritandiyono dan Ratnaningsih. (1996). *Aktualisasi diri*. Seri Diklat kuliah (Tidak Diterbitkan). Jakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma.
- RitandiyonodanRetnaningsih. (1996). Aktualisasidiri. Jakarta: Gunadarma. Rola, F. 2006. KonsepDiriRemajaPenghuniPantiAsuhan. Makalah.Medan:
- Rivkin, S.G., Hanushek, E.A., dan Kain, J.F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458.
- Robbertson, P.J., Wholstetter, P. and Mohrman, S.A. (1995). Generation Curriculum and Instructional Innovations Through School-Based Management. *Journal Educational Administration Quarterly*, 31 (3), 375-404.
- Robbins, S.P dan Coulter, M. (1996). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Rohman, A. (2010). *Pendidikan Komparatif: Menuju ke Arah Metode Perbandingan Pendidikan Antar Negara*. Yogyakarta: Laksabang Grafika.
- Rosyada, D. (2004). *Pradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Rowan, B., Raudenbush, S.W., dan Cheong, F.Y. (1993). Teaching as a non-routine task: Implications for the organizational design of schools. *Educational Administration Quarterly*, 29(4), 479-500.
- Rowley, J. (1997). The Library as a Learning Organization. *Library Management*. 18 (2): 88-91.
- Rusman. (2010). *Model- Model Pembelajaran*. Bandung: Rajawali Pres.
- Sain-Onge, H., dan Amstrong, C. (2004). *The Conductive Organization*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heineman.
- Salgado, J. F. 1998. Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: a European perspective. *Human Performance* 11(2/3): 271-288.
- Salusu, J. (2006). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Nonprofit*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Santrock, J.W. (2004). *Psikologi Pendidikan*: Jakrta: Penerbit Erlangga.

- rwono, J. (2011). *Mixed Methods: Cara menggabung riset kuantitatif dan riset kualitatif secara benar*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sarwono, S.W. (2010). *Teori-teori Psikologi Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Schein, E.H. (1991). *Psikologi Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Seidel, T., dan Shavelson, R. J. (2007). Teaching effectiveness research in the past decade: The role of theory and research design in disentangling meta-analysis research. *Review of Educational Research*, 77, 454–499.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. John Willey dan Sons, Inc.
- Selen, W. (2000). Knowledge Management in Resource-Based Competitive Environments: A roadmap for building Learning Organization. *Journal of Knowledge Management*. 4 (4); 346-353.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, M.P. (1996). *Disiplin Kelima, Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Senge, M.P. (2002). *Disiplin Kelima, Strategi dan Alat-Alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Penerbit Interaksara.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., dan Smith. B. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Seymour, R. and West-Burnham, J. (1990). Learning Styles and Education Management. *Journal of Educatioanl Management*. 8 (95) : 24-28.
- Sharom dan Salasiah (2001). *Cabaran Dunia pengurusan*. Kuala Lumpur: Hizbi Sdn.Bhd.
- Shulman, L.S. (2007). A View from Educational Psychology. *Educational Theory*, Vol. 31 (Iss. 1), pp. 37–42.
- Sidek Mohd Noah. (2002). *Reka Beentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Sillin, H., Zarins, dan Mulford, B. (2002). Schools as Learning Organisation: The Case for System, Teacher and Student Learning. *Journal of education Administration*, 40 (5), 425-446.

- Simatupang, B.M. (1995). Iso Seri 14000 dalam Fokus Organisasi Belajar. Manajemen dan Usahawan Indonesia. *Organisasi Belajar (Learning Organization)*. No.11/thn.XXIV November: hal.13.
- Singarimbun, M., dan Effendi, S. (2006). *Metode Penelitian Survei*. (18<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Penerbit Lembaga penelitian pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3S), Indonesia.
- Smet, B. (1994). *Psikologi Kesehatan*. Jakarta: Grasindo.
- Smith, S.C. and Stodden, R.A. (1994). Restructing Vocational Special Needs Education Through Interdisciplinary Team Effort. *Journal for Vocational Special Need Education*. 16 (3): 16-23.
- Smylie, M. (1995). Teacher learning in the workplace: Implications for school reform. In T. R. Guskey dan M. Huberman (Eds.), *Professional development in education: New paradigms and practices* (pp. 92-113). New York: Teachers College Press.
- Smylie, M. A., dan Denny, J. W. (1990). Teacher leadership: Tensions and ambiguities in organizational perspective. *Educational Administration Quarterly*, 26 (3), 235- 259.
- Smylie, M.A., Lazarus, V., and Brownlee-Conyers, J. (1996). Instructional Outcome of School-Based Participative Decision Making. *Journal Educational Evaluation and Policy Analysis*. 18 (4): 181-198.
- Soedartono, S. (2008). *Kinerja Organisasi Sekolah Menengah Kejuruan Sebagai Organisasi Pembelajaran*. Tesis Ph.D Universitas Negeri Semarang.
- Somekh, B., dan Lewin, C. (2007). *Research Methods and Social Sciences*. Sage Publications.
- Stankiewicz, M.A. (2000). Discipline and the Future of Art Education. *Studies in Art Education*. 41(4).
- Subhan, H. (2012). *Implementasi Kebijakan Sertifikasi Guru Di SMA Negeri 1 Jatibarang dan SMA Negeri 1 Juntinyuat Kabupaten Indramayu*. Unpublished Master's Thesis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Universitas Indonesia.
- Sudarmayanti . (2002). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* : Bandung: Penerbit Mandar maju.

- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Bandung: Penerbit: Alfabeta.
- Sulaeman. (2011). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Organisasi Pembelajaran: Studi Analisis pada SMA Negeri di Sulawesi Selatan*. Unpublished Doctoral Dissertation, program pengkhususan Ilmu Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Makassar.
- Suryadi, A., dan Budimansyah, D. (2008). *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru*. Bandung: Penerbit Genesindo Pustaka Utama.
- Susan, S. and William, S. (1998). *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Dubuque, Iowa: Kendal/Hunt Publishing.
- Syafar, A.W. (1995). Organisasi Belajar: Suatu Tinjauan Teritis. Manajemen dan Usahawan Indonesia. *Organisasi Belajar ( Learning Organization)*. Nomor.11/Tahun.XXIV. November: hlm.18.
- Syamsul Arief Rakhmadani. (2012). *Menyoal Problematika Pendidikan di Indonesia*. Blogfam. Amril/Lili. Retrieved by: <http://www.tokohindonesia.com/majalah/22/kilas.un.html> [online accessed: may 2, 2014]
- Syed Arabi Idid. (1998). *Kaedah Penyelidikan Komunikasi dan sains Sosial*. Kuala Lumpur: Penerbit Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Syukur, S.H. (2010). *Hubungan Antara Self Esteem dengan Optimisme Meraih Kesuksesan Karir pada Guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Bone*. Unpublished Masters' Thesis, Program Studi IPS Kekhususan Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar.
- Thilagavathy a/p Aramugam, Aziah Binti ISMANil, dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2014). *Pengaruh Organisasi Pembelajaran Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru Sekolah Berautonomi Di Malaysia*. Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, 11800 Pulau Pinang.
- Tilaar, H. A. R. (2000). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R.. (2002). *Membenahi Pendidikan nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tjakraatmadja, Hidajat, J., dan Lantu, D.C. (2006). *Knowledge management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung : PT Mizan Grafika Sarana.

- Tobing, S., Yohanna, L., dan Fitriati, R. (2009). Bisnis dan Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi: Pengaruh Organisasi Pembelajaran Kompetensi Pegawai Bank, Vol. 16 No. 1*, pp. 25-35.
- Tomas, H., Hult, M., dan Ferrel, O.C. (1997). Global of Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*. 40 (2): 97-109.
- Tsang, F. (1997). Organizational Learning and Learning Organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Journal Human Relations*. 50 (1) : 73-89.
- Tuckman, B. W. (1998). *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- USMAN, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar: Learning Organization*. Cet. III. Bandung: Alfabeta.
- Wai Yin Lo, J. (2004). Implementation of the Learning Organization Concept in School Management. *A Literature Review. I Studies in Educational Policy and Educational Philosophy*: Lasrum.
- Wallace, R.C., Engel. D.E., dan Mooney, J.E. (1997). *Then learning school: A Guide to Vision-Based Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wang, Y. and Lo, H. (2003). Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View. *Journal of Management Development*. 22 (6) : 483.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). *Sculturing the Learning Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wheelen, T.L, dan Hunger, J.D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wilfridus, B.E., ISMANil P., dan Ariotejo, M.M. (2003). Model Budaya Pembelajaran Organisasi yang Komprehensif. *Jurnal Universitas Paramadina*. 3 (2): 217-246.
- Winardi, J. (2003). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Penerbit PT Rajagrafindo Persada.



- Wolfe, S.E., Higgins, G.E (2008) Self Control and Behavioral Control : An Examination of College Student Drinking. UneversityOfLousville
- Woolner, P.; Lowy, A. dan Redding, J. (1995). *Learning Organizations 5 Stage Diagnostic Survey*. Toronto:Woolner Associates.
- World Bank (2011). *Profil Sektor Pembangunan Manusia: Memperkuat Institusi Kesehatan dan Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: The World Bank.
- Worell (1995). The Learning Organizations. Management Theory For Tehe Information Age or New age Pad. *Journal of Academic Librarianship, Vol. 21*, Issu Sept. 1995.
- Yusof Boon, dan Fadzlon Hasan. (2011). Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor. *Journal of Educational Management, Vol. 4*, pp. 18-33.