

Analisis Tahap Organisasi Pembelajaran dalam Kalangan Penguatkuasa di Selangor

Analysis of Learning Organization Levels Among Enforcement Officers in Selangor

Siti Norzaidah Mokhtar^a, Rosnah Ishak^b

^{a,b} *Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia,
rosnahIshak@fpe.upsi.edu.my*

Received: 21 Februari 2025; **Accepted:** 6 May 2025; **Published:** 30 Jun 2025

To cite this article: Mokhtar, S. N., & Ishak, R. (2025). Analisis Tahap Organisasi Pembelajaran dalam Kalangan Penguatkuasa di Selangor. *Management Research Journal*, 14(1), 16-29. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.2.2025>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.2.2025>

Abstrak

Organisasi pembelajaran merupakan elemen penting dalam meningkatkan kecekapan dan keberkesanan penguat kuasa pihak berkuasa tempatan (PBT). Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pegawai penguat kuasa Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Selangor serta menganalisis perbezaan tahap amalan antara Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) dan Majlis Perbandaran Kuala Selangor (MPKS). Selain itu, kajian ini juga meneliti faktor yang mempengaruhi tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pegawai penguat kuasa. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah soal selidik yang diadaptasi daripada teori organisasi pembelajaran oleh Senge (1990). Seramai 60 pegawai penguat kuasa dari kedua-dua PBT telah dipilih sebagai sampel kajian. Analisis deskriptif menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran secara keseluruhan berada pada tahap sederhana ($M=3.20$, $SD=1.18$). Ujian-t tidak menunjukkan perbezaan signifikan antara MDSB dan MPKS dalam amalan organisasi pembelajaran. Analisis regresi linear berganda pula mendapati bahawa dimensi *Visi Bersama*, *Penguasaan Peribadi*, dan *Pembelajaran Berpasukan* mempunyai pengaruh signifikan terhadap tahap organisasi pembelajaran. Dapatan ini mencadangkan bahawa kepimpinan yang menyokong budaya pembelajaran, penyelarasan visi organisasi, serta peningkatan kompetensi individu dapat memperkukuhkan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT. Oleh itu, usaha penambahbaikan seperti program latihan berstruktur, peningkatan komunikasi organisasi, dan penggunaan teknologi pembelajaran perlu diterapkan bagi memastikan keberkesanan pembelajaran dalam organisasi.

Kata kunci: Organisasi pembelajaran, Pihak Berkuasa Tempatan (PBT), Penguatkuasa, Teori Senge.

Abstract

Learning organizations are a crucial element in enhancing the efficiency and effectiveness of local authority (PBT) enforcement officers. This study aims to identify the level of learning organization practices among enforcement officers in local authorities (PBT) in Selangor and analyze the differences in practice levels between the Sabak Bernam District Council (MDSB) and the Kuala Selangor Municipal Council (MPKS). Additionally, this study examines the factors influencing the level of learning organization practices among enforcement officers. A quantitative approach was employed using a questionnaire adapted from Senge's (1990) theory of learning organizations. A total of 60 enforcement officers from both local authorities were selected as the study sample. Descriptive analysis revealed that the overall level of learning organization practices was at a moderate level ($M=3.20$, $SD=1.18$). The t-test showed no significant difference between MDSB and MPKS in learning organization practices. Multiple linear regression

analysis found that the dimensions of Shared Vision, Personal Mastery, and Team Learning significantly influenced the level of learning organization practices. These findings suggest that leadership that supports a learning culture, alignment of organizational vision, and enhancement of individual competencies can strengthen learning organization practices among PBT enforcement officers. Therefore, improvements such as structured training programs, enhanced organizational communication, and the integration of learning technologies should be implemented to ensure effective organizational learning.

Keywords: *Learning organization, Local Authorities (PBT), Enforcement officers, Senge's Theory*

PENGENALAN

Organisasi pembelajaran merupakan elemen penting dalam pembangunan sumber manusia dan keberkesanan sesebuah organisasi, terutamanya dalam sektor awam yang memerlukan adaptasi berterusan terhadap perubahan dasar dan persekitaran kerja (Senge, 1990). Dalam konteks pihak berkuasa tempatan (PBT), konsep organisasi pembelajaran memainkan peranan penting dalam meningkatkan kecekapan penguat kuasa dalam melaksanakan tugas mereka. Pegawai penguat kuasa PBT bertanggungjawab terhadap pelbagai aspek pengurusan bandar seperti kawalan perniagaan, pengurusan sisa, dan pematuhan undang-undang kecil. Oleh itu, mereka memerlukan pemahaman mendalam serta kebolehan untuk menyesuaikan diri dengan keperluan masyarakat yang sentiasa berubah (Garvin, 1993).

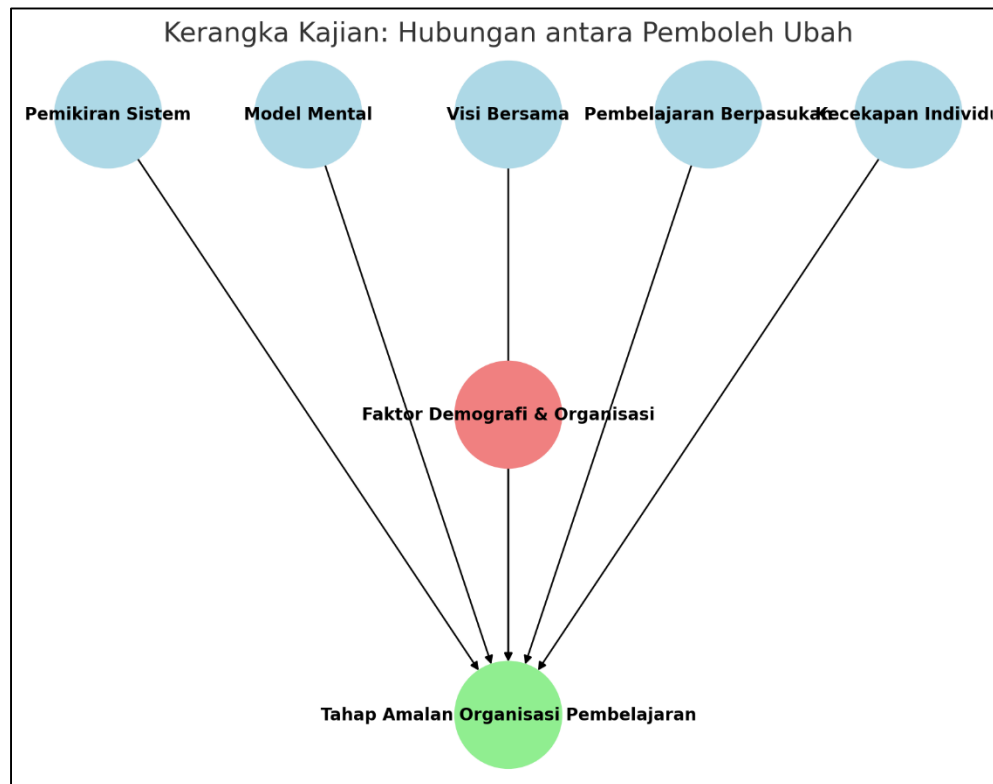
Dalam sektor penguatkuasaan PBT, organisasi pembelajaran dapat membantu meningkatkan profesionalisme, keberkesanan, dan akauntabiliti pegawai penguat kuasa. Melalui amalan pembelajaran berterusan, pegawai penguat kuasa dapat memperbaiki kemahiran teknikal dan pengurusan mereka, yang seterusnya membawa kepada peningkatan mutu perkhidmatan kepada masyarakat (Watkins & Marsick, 1996). Selain itu, organisasi pembelajaran turut menyumbang kepada pembentukan budaya kerja yang lebih dinamik dan responsif, membolehkan PBT menangani cabaran penguatkuasaan dengan lebih berkesan (Senge, 2006).

Penerapan prinsip organisasi pembelajaran dalam PBT adalah kritikal untuk memastikan pegawai penguat kuasa sentiasa bersedia menghadapi cabaran semasa. Kajian terdahulu menekankan bahawa pembelajaran berterusan dalam kalangan pegawai penguat kuasa dapat meningkatkan profesionalisme dan keberkesanan mereka dalam melaksanakan tugas (Garvin, 1993). Selain itu, budaya pembelajaran yang kukuh dalam organisasi dapat membantu dalam penyesuaian terhadap perubahan dasar dan peraturan, serta meningkatkan keupayaan untuk berinovasi dalam penyelesaian masalah (Senge, 2006). Dalam konteks Malaysia, kajian oleh Badrol Hisham Abdullah Ishak dan Mahaliza Mansor (2019) menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang seterusnya mempengaruhi prestasi organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahawa organisasi yang mengamalkan budaya pembelajaran bukan sahaja meningkatkan tahap kecekapan pekerja, tetapi juga dapat mewujudkan persekitaran kerja yang lebih produktif dan inovatif.

Walaupun terdapat pelbagai inisiatif kerajaan untuk memperkukuh ekosistem pembelajaran dalam sektor awam, seperti yang digariskan dalam Pelan Strategik Pendigitalan Sektor Awam 2021-2025 (Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia [MAMPU], 2023), kajian empirikal yang menilai tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguatkuasa Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Malaysia masih terhad. Kebanyakan kajian terdahulu lebih tertumpu kepada sektor pendidikan (Abdullah Ishak & Mansor, 2019) dan sektor korporat (Garvin, 1993), manakala sektor penguatkuasaan PBT kurang mendapat perhatian. Ini menimbulkan persoalan mengenai sejauh mana prinsip organisasi pembelajaran diterapkan dalam kalangan penguat kuasa PBT, serta faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan tersebut. Kajian ini menjadi penting kerana tahap amalan organisasi pembelajaran dalam PBT boleh memberi kesan langsung terhadap prestasi dan keberkesanan penguatkuasaan peraturan tempatan. Tanpa budaya pembelajaran yang kukuh, pegawai penguat kuasa mungkin menghadapi kesukaran dalam menangani isu-isu kompleks seperti pematuhan peraturan, interaksi dengan komuniti, serta peningkatan tahap profesionalisme dalam menjalankan tugas mereka (Pedler et al., 1991). Oleh itu, kajian ini bertujuan

untuk mengenal pasti sejauh mana organisasi pembelajaran diamalkan dalam kalangan penguat kuasa PBT dan faktor-faktor yang mempengaruhi tahap amalan tersebut.

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa di Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) dan Majlis Perbandaran Kuala Selangor (MPKS) berdasarkan lima dimensi organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Senge (1990), iaitu pemikiran sistem (*systems thinking*), model mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran berpasukan (*team learning*), dan penguasaan peribadi (*personal mastery*). Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan tahap amalan antara kedua-dua PBT tersebut dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.



Rajah 1: Kerangka Kajian Berdasarkan Teori Senge (1990) dalam Konteks Penguatkuasaan PBT

Kajian ini akan menjawab persoalan berikut:

1. Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT terpilih di Selangor?
2. Adakah terdapat perbezaan tahap amalan organisasi pembelajaran antara MDSB dan MPKS?
3. Apakah faktor yang mempengaruhi tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT?

Kajian ini memberi fokus kepada dua PBT terpilih di Selangor, iaitu Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) dan Majlis Perbandaran Kuala Selangor (MPKS). Pemilihan dua PBT ini dibuat berdasarkan perbezaan latar belakang kawasan pentadbiran dan struktur organisasi yang dapat memberikan gambaran komprehensif tentang amalan organisasi pembelajaran dalam konteks PBT luar bandar dan pinggir bandar.

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam kajian ini, dengan pengumpulan data melalui soal selidik bagi mengukur tahap organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa berdasarkan lima dimensi yang diperkenalkan oleh Senge (1990). Analisis data akan dijalankan untuk mengenal pasti tahap amalan, perbezaan antara PBT, dan faktor-faktor yang mempengaruhi amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa.

SOROTAN LITERATUR

Konsep organisasi pembelajaran merujuk kepada keupayaan sesebuah organisasi untuk memperoleh, mencipta, dan memindahkan pengetahuan secara berterusan serta mengubah tingkah laku bagi meningkatkan prestasi organisasi (Garvin, 1993). Senge (1990) memperkenalkan teori organisasi pembelajaran melalui lima disiplin utama yang perlu diterapkan dalam sesebuah organisasi, iaitu pemikiran sistem (*systems thinking*), model mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran berpasukan (*team learning*), dan penguasaan peribadi (*personal mastery*). Kelima-lima disiplin ini membentuk asas kepada organisasi pembelajaran yang dinamik dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran. Menurut Watkins dan Marsick (1996), organisasi pembelajaran mempunyai beberapa ciri utama, antaranya ialah budaya kerja yang menyokong pembelajaran berterusan, penggalakan inovasi dan eksperimen, serta kepimpinan yang mengutamakan pembelajaran. Mereka juga menegaskan bahawa organisasi pembelajaran wujud apabila individu dalam organisasi tersebut mempunyai kesedaran untuk belajar, bukan sahaja secara individu tetapi juga secara kolektif, bagi meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Marquardt (2011) pula menekankan bahawa organisasi pembelajaran bukan hanya melibatkan individu dalam organisasi tetapi juga sistem, proses, dan struktur yang menyokong pembelajaran. Beliau mencadangkan pendekatan pembelajaran secara bersepadu yang merangkumi pembelajaran individu, pembelajaran kumpulan, dan pembelajaran organisasi yang sistematik bagi mencapai daya saing yang mampan. Dalam konteks sektor awam, organisasi pembelajaran semakin mendapat perhatian kerana ia berkait rapat dengan keberkesanan pengurusan sumber manusia, peningkatan kecekapan operasi, serta keupayaan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dasar dan peraturan (Jain, Sharma, & Kulkarni, 2020). Kajian terdahulu menunjukkan bahawa organisasi yang menerapkan prinsip pembelajaran dalam budaya kerja mereka lebih cenderung untuk meningkatkan daya saing dan keberkesanan pengurusan, khususnya dalam sektor perkhidmatan awam yang memerlukan pematuhan kepada prosedur yang dinamik (Örtenblad, 2018).

Dalam kajian berkaitan organisasi pembelajaran dalam sektor penguatkuasaan, Beattie (2006) mendapati bahawa organisasi yang menggalakkan pembelajaran berterusan dalam kalangan pegawai penguat kuasa menunjukkan keupayaan yang lebih baik dalam menangani cabaran kerja, memahami peraturan dengan lebih mendalam, serta meningkatkan profesionalisme dalam tugas seharian. Oleh itu, mewujudkan budaya organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT adalah penting bagi memastikan mereka dapat berfungsi secara lebih cekap dan responsif terhadap perubahan persekitaran.

Peter Senge (1990) memperkenalkan Teori Organisasi Pembelajaran dalam karyanya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, yang menekankan bahawa organisasi yang ingin berkembang dalam jangka panjang perlu menerapkan pembelajaran berterusan dalam setiap peringkat struktur dan operasinya. Menurut Senge, organisasi yang berfungsi sebagai organisasi pembelajaran mempunyai keupayaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran melalui pembelajaran kolektif. Teori Senge ini dibina berdasarkan lima disiplin utama, yang bertindak sebagai kerangka konsep untuk membina organisasi pembelajaran yang berdaya tahan dan inovatif. Lima disiplin ini ialah pemikiran sistem (*systems thinking*), model mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran berpasukan (*team learning*), dan penguasaan peribadi (*personal mastery*).

Pemikiran Sistem (*Systems Thinking*)

Pemikiran sistem merupakan teras utama dalam teori Senge dan berfungsi sebagai kerangka kerja untuk melihat organisasi sebagai satu sistem yang saling berkaitan. Ia membantu organisasi memahami hubungan sebab dan akibat dalam operasi mereka, serta mengelakkan penyelesaian masalah yang bersifat jangka pendek dan tidak mampan (Senge, 1990). Kajian oleh Kim (1999) menunjukkan bahawa organisasi yang mengamalkan pemikiran sistem lebih berupaya menangani isu kompleks dan dinamik dalam pengurusan kerana ia membolehkan pemimpin melihat gambaran besar dalam membuat keputusan. Dalam konteks penguatkuasaan di PBT, pemikiran sistem dapat membantu pegawai memahami hubungan antara polisi, prosedur, dan kesannya terhadap masyarakat. Dengan menghubungkan tindakan penguatkuasaan kepada hasil jangka panjang, organisasi dapat mengelakkan tindakan reaktif dan sebaliknya menerapkan pendekatan yang lebih strategik dan bersepadu (Stermann, 2000). Pemikiran sistem adalah disiplin yang mengajar individu melihat keseluruhan organisasi sebagai satu sistem yang saling berkaitan. Pendekatan ini membantu dalam mengenal pasti pola dan hubungan antara komponen organisasi, membolehkan penyelesaian masalah yang lebih holistik dan berkesan. Moerdijat (2020) menyatakan bahawa pemikiran sistem adalah asas dalam membina organisasi pembelajaran yang mampu beradaptasi dengan perubahan persekitaran.

Model Mental (*Mental Model*)

Model mental merujuk kepada kepercayaan, anggapan, dan pemikiran dalaman individu yang mempengaruhi cara mereka bertindak dan membuat keputusan (Senge, 1990). Dalam organisasi, pemimpin dan pekerja sering dipengaruhi oleh model mental yang boleh menyokong atau menghalang pembelajaran. Oleh itu, organisasi pembelajaran perlu mengenal pasti dan mencabar model mental yang tidak lagi relevan, serta membangunkan pemikiran yang lebih terbuka terhadap perubahan (Cavaleri, 2008). Dalam sektor penguatkuasaan PBT, pegawai sering dipengaruhi oleh model mental tradisional yang mungkin tidak lagi sesuai dengan persekitaran moden. Misalnya, kepercayaan bahawa penguatkuasaan hanya melibatkan tindakan hukuman boleh digantikan dengan pendekatan yang lebih proaktif dan berasaskan pendidikan kepada masyarakat (Tsang, 1997). Model mental adalah kerangka pemikiran yang mempengaruhi cara individu memahami dunia dan membuat keputusan. Menyedari dan mengubah model mental yang tidak lagi relevan adalah penting untuk penyesuaian dan inovasi dalam organisasi. Moerdijat (2020) menyatakan bahawa mengkritisi dan memperbaharui model mental dapat membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan, terutamanya dalam situasi krisis seperti pandemik.

Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi bersama adalah elemen penting dalam membentuk komitmen kolektif terhadap matlamat organisasi. Menurut Senge (1990), organisasi pembelajaran bukan sekadar memiliki visi yang ditetapkan oleh pemimpin, tetapi juga visi yang dikongsi dan difahami oleh semua ahli organisasi. Kajian oleh Kotter (2012) mendapati bahawa organisasi dengan visi bersama lebih cenderung mencapai prestasi yang lebih tinggi kerana wujud keselarasan dalam matlamat dan tindakan. Dalam PBT, pembentukan visi bersama antara pegawai penguat kuasa dan pengurusan atasan dapat membantu dalam menyelaraskan tindakan penguatkuasaan dengan objektif pembangunan bandar yang lebih mampan. Apabila pegawai memahami kepentingan peranan mereka dalam konteks lebih besar, mereka lebih bermotivasi untuk bertindak secara profesional dan inovatif (Goh, 2003). Visi bersama adalah gambaran masa depan yang dikongsi oleh semua anggota organisasi, yang memberikan arah dan tujuan bersama. Visi yang jelas dan dikongsi bersama meningkatkan komitmen dan motivasi dalam kalangan anggota organisasi. Menurut Kools et al. (2020), pembentukan visi bersama adalah elemen kritikal dalam membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*)

Pembelajaran berpasukan merujuk kepada keupayaan individu dalam organisasi untuk belajar secara kolektif, berkongsi pengetahuan, dan menyelesaikan masalah secara kolaboratif (Senge, 1990). Menurut Edmondson (1999), pembelajaran berpasukan dapat meningkatkan kualiti keputusan organisasi kerana ia membolehkan pemindahan ilmu yang lebih berkesan antara pekerja. Dalam konteks penguatkuasaan PBT, pembelajaran berpasukan boleh diterapkan melalui latihan berkala, sesi perkongsian pengetahuan, dan budaya kerja yang menggalakkan kerjasama antara jabatan. Kajian oleh Marsick dan Watkins (2003) menunjukkan bahawa organisasi yang menggalakkan pembelajaran berpasukan lebih responsif terhadap cabaran persekitaran dan perubahan dasar kerajaan. Pembelajaran berpasukan melibatkan proses di mana anggota pasukan belajar bersama, berkongsi pengetahuan, dan membina keupayaan kolektif. Proses ini memperkukuh hubungan antara anggota dan meningkatkan keupayaan organisasi untuk menyelesaikan masalah secara kolektif. Japar et al. (2023) menekankan bahawa pembelajaran berpasukan adalah komponen penting dalam membentuk budaya pembelajaran di sekolah.

Penguasaan Peribadi (*Personal Mastery*)

Kecekapan individu merujuk kepada usaha berterusan seseorang individu untuk memperbaiki kemahiran dan pengetahuan mereka bagi meningkatkan kecekapan dalam tugas mereka (Senge, 1990). Menurut Goleman (1998), kecekapan individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosi dan keupayaan pekerja untuk belajar daripada pengalaman. Dalam sektor penguatkuasaan, kecekapan individu boleh dipertingkatkan melalui latihan profesional, peningkatan kemahiran komunikasi, serta pendedahan kepada teknologi baharu dalam pengurusan penguatkuasaan. Kajian oleh Kofman dan Senge (1993) menunjukkan bahawa pegawai yang didorong untuk meningkatkan kecekapan diri lebih cenderung untuk menjadi lebih inovatif dan berdaya saing dalam organisasi mereka. Penguasaan peribadi merujuk kepada komitmen individu untuk terus belajar dan memperbaiki diri. Individu yang memiliki penguasaan peribadi yang tinggi akan sentiasa berusaha mencapai matlamat peribadi dan organisasi dengan lebih efektif. Kajian oleh Japar et al. (2023) menekankan bahawa dalam konteks pendidikan, penguasaan peribadi pendidik adalah kunci dalam membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Kesemua lima disiplin ini saling berkaitan dan membentuk asas bagi pembangunan organisasi pembelajaran yang mampan dan adaptif. Dalam konteks penguatkuasaan di PBT, penerapan lima disiplin ini dapat membantu dalam mewujudkan budaya kerja yang lebih proaktif, inovatif, dan berorientasikan pembelajaran, sekaligus meningkatkan keberkesanan operasi mereka.

Faktor yang mempengaruhi amalan organisasi pembelajaran dalam sektor penguatkuasaan

Amalan organisasi pembelajaran dalam sektor kerajaan dipengaruhi oleh pelbagai faktor yang saling berkaitan. Antara faktor utama yang dikenal pasti termasuk kepimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, dan komitmen individu. Kepimpinan memainkan peranan penting dalam membentuk dan menggalakkan budaya pembelajaran dalam organisasi. Pemimpin yang berkesan akan menyediakan visi yang jelas, menyokong pembelajaran berterusan, dan memberi inspirasi kepada kakitangan untuk terlibat dalam proses pembelajaran. Kajian oleh Shahrul Syed et al. (2021) menekankan bahawa amalan kepimpinan distributif, di mana kuasa dan tanggungjawab diagihkan secara saksama, dapat membawa perubahan positif dalam organisasi pendidikan.

Budaya organisasi juga merupakan faktor kritikal. Budaya yang menggalakkan kerjasama, perkongsian ilmu, dan inovasi akan memupuk persekitaran di mana pembelajaran dapat berkembang. Menurut Ibrahim et al. (2017), komitmen organisasi dalam kalangan guru dipengaruhi oleh faktor seperti sokongan organisasi dan hubungan kerja yang positif, yang seterusnya meningkatkan keberkesanan organisasi. Struktur organisasi yang fleksibel dan tidak terlalu birokratik membolehkan aliran maklumat yang lebih lancar dan responsif terhadap perubahan. Struktur sedemikian memudahkan pembentukan pasukan kerja yang dinamik dan penyebaran pengetahuan secara efektif. Kajian oleh Yusof Boon dan

Fadzlon Hasan (2011) menunjukkan bahawa struktur organisasi yang menyokong pembelajaran kolektif dan komunikasi terbuka adalah penting dalam membentuk organisasi pembelajaran yang berkesan.

Akhir sekali, komitmen individu terhadap pembelajaran dan pembangunan diri adalah asas kepada kejayaan organisasi pembelajaran. Individu yang proaktif dalam meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka menyumbang kepada budaya pembelajaran yang berterusan. Seperti yang dinyatakan oleh Shahrul Syed et al. (2021), perkongsian ilmu dan sikap positif pemimpin memainkan peranan dalam mempengaruhi komitmen individu terhadap pembelajaran. Secara keseluruhan, integrasi antara kepimpinan yang menyokong, budaya organisasi yang kondusif, struktur yang fleksibel, dan komitmen individu yang tinggi adalah kunci kepada amalan organisasi pembelajaran yang berjaya dalam sektor kerajaan.

Kajian terdahulu berkaitan organisasi pembelajaran dalam sektor awam dan penguatkuasaan

Kajian mengenai organisasi pembelajaran dalam sektor awam dan penguatkuasaan telah menunjukkan bahawa penerapan budaya pembelajaran berterusan adalah kritikal untuk meningkatkan kecekapan dan integriti perkhidmatan. Sebagai contoh, kajian oleh Sharuddin (2021) menekankan kepentingan pembelajaran mudah alih (M-Pembelajaran) dalam kalangan pegawai penguatkuasa. Kajian ini membangunkan aplikasi POT@KPDN sebagai medium pembelajaran yang fleksibel, membolehkan pegawai mengakses modul latihan dan bahan pembelajaran pada bila-bila masa dan di mana sahaja. Hasil kajian menunjukkan bahawa penggunaan M-Pembelajaran dapat meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, seterusnya memperbaiki prestasi kerja mereka. Selain itu, kajian oleh Megat Arifin dan Ahmad (2016) meneliti konsep integriti dalam organisasi penguatkuasaan, khususnya dalam Polis Diraja Malaysia (PDRM). Kajian ini mendapati bahawa budaya organisasi dan integriti individu adalah faktor utama yang mempengaruhi tahap integriti dalam PDRM. Budaya organisasi yang kukuh dan penerapan nilai-nilai integriti dalam kalangan anggota polis adalah penting untuk memastikan perkhidmatan yang berkualiti dan bebas daripada amalan rasuah.

Dalam konteks penguatkuasaan farmasi, Bahagian Penguatkuasaan Farmasi Kementerian Kesihatan Malaysia berperanan memastikan semua produk farmaseutikal, tradisional, dan kosmetik di pasaran mematuhi peruntukan undang-undang. Ini dicapai melalui aktiviti penguatkuasaan, kawalan pelesenan, pemantauan, dan peningkatan kesedaran pengguna. Pendekatan ini mencerminkan ciri-ciri organisasi pembelajaran di mana pengetahuan sentiasa dikemas kini dan disebar dalam organisasi untuk memastikan keberkesanan penguatkuasaan. Integriti merupakan elemen asas dalam memastikan kepercayaan masyarakat terhadap agensi penguatkuasaan. Pelan Strategik Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (EAIC) 2023-2027 menekankan usaha berterusan dalam memperkukuh integriti melalui mekanisme pendidikan dan pencegahan yang komprehensif. Dokumen ini menggariskan strategi untuk mengurangkan salah laku dalam kalangan pegawai penguat kuasa dan meningkatkan keyakinan awam terhadap agensi penguatkuasaan.

Pendigitalan telah menjadi pemangkin utama dalam transformasi sektor awam. Kajian Separuh Penggal Pelan Strategik Pendigitalan Sektor Awam 2021-2025 menilai pencapaian inisiatif pendigitalan dan menekankan penyesuaian strategi selaras dengan dasar semasa seperti Malaysia MADANI dan Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12). Pendekatan ini bertujuan meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan awam melalui adaptasi teknologi baharu dan pengurusan data yang lebih efektif. Keterikatan kerja telah dikenal pasti sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen afektif dalam organisasi penguatkuasaan. Kajian oleh Baker et al. (2019) menunjukkan bahawa pegawai yang mempunyai keterikatan kerja yang tinggi cenderung untuk menunjukkan komitmen yang lebih mendalam terhadap organisasi. Ini kerana keterikatan kerja meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap tugas dan matlamat organisasi.

Secara keseluruhan, kajian-kajian ini menekankan bahawa penerapan konsep organisasi pembelajaran, integriti, dan pendigitalan dalam sektor awam dan penguatkuasaan adalah kritikal untuk meningkatkan kecekapan, kualiti perkhidmatan, dan kepercayaan masyarakat terhadap agensi kerajaan.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah tinjauan bagi mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pegawai penguat kuasa pihak berkuasa tempatan (PBT) di Selangor. Pendekatan ini dipilih kerana ia membolehkan pengumpulan data secara sistematik dan analisis statistik yang objektif untuk mengukur amalan organisasi pembelajaran berdasarkan dimensi tertentu yang dicadangkan oleh teori Senge (1990). Populasi kajian terdiri daripada pegawai penguat kuasa di dua PBT terpilih di Selangor, iaitu Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) dan Majlis Perbandaran Kuala Selangor (MPKS). Sampel kajian dipilih menggunakan teknik pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) dengan jumlah seramai 60 pegawai penguat kuasa daripada ke dua-dua PBT tersebut. Teknik ini digunakan kerana kajian ini mensasarkan responden yang mempunyai peranan langsung dalam aspek penguatkuasaan dan pengurusan organisasi di PBT.

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama bagi mendapatkan data berkaitan tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pegawai penguatkuasa. Soal selidik ini dibangunkan berdasarkan dimensi organisasi pembelajaran seperti yang dicadangkan dalam Model Senge (1990), iaitu pemikiran sistem, model mental, visi bersama, pembelajaran berpasukan, dan kecekapan individu. Soal selidik terdiri daripada dua bahagian utama:

- Bahagian A: Maklumat demografi responden seperti umur, jantina, pengalaman kerja, dan tahap pendidikan.
- Bahagian B: Item berkaitan amalan organisasi pembelajaran berdasarkan skala Likert 5 mata (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju).

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 25. Analisis yang dijalankan merangkumi:

- Analisis deskriptif: Untuk mengenal pasti min, sisihan piawai, dan peratusan bagi mengukur tahap amalan organisasi pembelajaran.
- Ujian kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha): Untuk menentukan konsistensi dalaman item soal selidik.
- Analisis inferensi (uji-t, ANOVA): Untuk mengenal pasti perbezaan tahap amalan organisasi pembelajaran berdasarkan faktor demografi tertentu jika bersesuaian.

Bagi memastikan kesahan instrumen, soal selidik melalui proses kesahan kandungan (*content validity*) yang melibatkan pakar dalam bidang organisasi pembelajaran dan pegawai penguatkuasa berpengalaman untuk menilai kejelasan dan kesesuaian item. Bagi mengukur kebolehpercayaan instrumen, analisis kebolehpercayaan menggunakan pekali Cronbach's Alpha akan dijalankan. Nilai pekali Cronbach's Alpha ≥ 0.70 dianggap sebagai menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang baik (Hair et al., 2020). Metodologi yang dirangka ini memastikan kajian dapat mengukur tahap amalan organisasi pembelajaran secara objektif dan sistematik, selaras dengan teori dan kerangka kajian yang digunakan.

DAPATAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pegawai penguat kuasa di tiga Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Selangor, iaitu Majlis Daerah Sabak Bernam dan Majlis Perbandaran Kuala Selangor. Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan, tahap organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa ini dianalisis berdasarkan lima dimensi utama yang diperkenalkan oleh Senge (1990), iaitu pemikiran sistem, model mental, visi bersama, pembelajaran berpasukan, dan kecekapan individu. Selain itu, faktor organisasi turut dianalisis bagi melihat hubungannya

dengan tahap amalan organisasi pembelajaran. Bagi menentukan tahap amalan organisasi pembelajaran, kita melihat skor min dan sisihan piawai bagi setiap item dalam dimensi Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran.

Interpretasi tahap min dalam kajian ini adalah berdasarkan skala likert dan kategori tahap yang telah digunakan oleh Nunally (1978) serta beberapa kajian terdahulu dalam bidang sosial dan pendidikan seperti Pallant (2013). Pembahagian tahap adalah seperti berikut:

Jadual 1

Interpretasi Tahap Min

Julat Min	Tahap
1.00 – 2.49	Rendah
2.50 – 3.49	Sederhana
3.50 – 5.00	Tinggi

Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran

Berdasarkan analisis data soal selidik menggunakan SPSS, tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT di Selangor adalah seperti berikut:

Jadual 2

Tahap Bagi Setiap Dimensi Organisasi Pembelajaran

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pemikiran Bersistem	3.28	1.17	Sederhana
Model mental	3.08	1.22	Sederhana
Visi Bersama	3.14	1.26	Sederhana
Pembelajaran Berpasukan	3.33	1.11	Sederhana
Penguasaan Peribadi	3.16	1.12	Sederhana
Keseluruhan Dimensi	3.20	1.18	Sederhana

Berdasarkan analisis data, tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT di Selangor berada pada tahap sederhana ($M=3.20$, $SD=1.18$). Ini menunjukkan bahawa walaupun elemen pembelajaran telah diterapkan, masih terdapat ruang untuk penambahbaikan.

Dimensi "Pembelajaran Berpasukan" mencatatkan min tertinggi ($M=3.33$, $SD=1.11$), menunjukkan wujudnya kerjasama dan perkongsian ilmu yang baik. "Pemikiran Sistem" ($M=3.28$, $SD=1.17$) dan "Penguasaan Peribadi" ($M=3.16$, $SD=1.12$) juga berada pada tahap sederhana, mencerminkan kesedaran tentang hubungan dalam organisasi serta komitmen terhadap pembangunan sendiri, tetapi masih memerlukan sokongan organisasi. Sebaliknya, "Model Mental" mencatatkan min terendah ($M=3.08$, $SD=1.22$), menunjukkan keperluan untuk mengatasi bias dalam membuat keputusan. "Visi Bersama" ($M=3.14$, $SD=1.26$) juga berada pada tahap sederhana, mencerminkan keperluan penyelarasan yang lebih baik terhadap matlamat organisasi.

Secara keseluruhannya, walaupun budaya pembelajaran telah diterapkan, usaha perlu ditingkatkan terutama dalam aspek Model Mental dan Visi Bersama. Cadangan seperti latihan berterusan, galakan budaya perkongsian ilmu, dan sokongan kepimpinan boleh membantu memastikan organisasi lebih responsif dan berdaya tahan terhadap perubahan.

Perbezaan Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran antara MDSB dan MPKS

Jadual 3

Ujian Perbezaan Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran antara MDSB dan MPKS

Kumpulan	N	Min	Sisihan Piawai (SD)	t	df	p (Sig.)
MDSB	30	3.15	1.12	1.234	58	0.221
MPKS	30	3.30	1.14			

Hasil Analisi Ujian t:

- Nilai $t(58) = 1.234$, $p = 0.221$ menunjukkan bahawa perbezaan tahap amalan organisasi pembelajaran antara MDSB dan MPKS tidak signifikan pada aras $p < 0.05$.
- Min bagi MPKS (3.30) sedikit lebih tinggi daripada MDSB (3.15), namun perbezaan ini tidak cukup besar untuk dianggap signifikan.

Keputusan ini menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan dalam tahap amalan organisasi pembelajaran antara pegawai penguat kuasa di MDSB dan MPKS. Walaupun MPKS mencatatkan min yang sedikit lebih tinggi, perbezaan tersebut tidak ketara dari segi statistik. Ini mencadangkan bahawa kedua-dua organisasi mengamalkan pendekatan pembelajaran organisasi yang hampir sama dan memerlukan strategi serupa untuk meningkatkan keberkesanan pembelajaran dalam organisasi masing-masing.

Faktor yang mempengaruhi tahap amalan organisasi pembelajaran

Bagi mengenal pasti faktor yang mempengaruhi tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT, analisis Regresi Linear Berganda digunakan dalam SPSS. Faktor bebas yang diuji termasuk Penguasaan Peribadi, Model Mental, Visi Bersama, Pembelajaran Berpasukan, dan Pemikiran Sistem terhadap tahap amalan organisasi pembelajaran (pemboleh ubah bersandar).

Jadual 4

Analisis Regresi Faktor yang Mempengaruhi Amalan Organisasi Pembelajaran

Pemboleh Ubah Bebas	Beta (β)	t	Sig. (p)
Penguasaan Peribadi	0.285	2.921	0.005**
Model Mental	0.201	2.104	0.040*
Visi Bersama	0.312	3.210	0.002**
Pembelajaran Berpasukan	0.240	2.678	0.010**
Pemikiran Sistem	0.198	2.020	0.048*

Nota: * $p < 0.05$ (signifikan), ** $p < 0.01$ (sangat signifikan)

Statistik Model:

- $R^2 = 0.612$, menunjukkan bahawa 61.2% varians dalam tahap amalan organisasi pembelajaran boleh dijelaskan oleh lima faktor ini.
- $F(5, 54) = 14.725$, $p < 0.001$, menunjukkan model adalah signifikan secara keseluruhan.

Keputusan analisis menunjukkan bahawa semua lima faktor memberi kesan signifikan terhadap tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT.

1. Visi Bersama ($\beta = 0.312$, $p = 0.002$) merupakan faktor paling berpengaruh, mencerminkan kepentingan kesepaduan matlamat organisasi dalam meningkatkan pembelajaran.

2. Penguasaan Peribadi ($\beta = 0.285$, $p = 0.005$) juga memainkan peranan penting, menunjukkan bahawa komitmen individu terhadap pembelajaran sendiri dapat meningkatkan amalan organisasi pembelajaran.
3. Pembelajaran Berpasukan ($\beta = 0.240$, $p = 0.010$) menunjukkan kepentingan kerja berpasukan dan perkongsian ilmu dalam meningkatkan keupayaan organisasi.
4. Model Mental ($\beta = 0.201$, $p = 0.040$) dan Pemikiran Sistem ($\beta = 0.198$, $p = 0.048$) turut menyumbang, menekankan bahawa pemahaman menyeluruh dan perubahan dalam perspektif pemikiran dapat mempengaruhi keberkesanan organisasi pembelajaran.

Secara keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan bahawa faktor Visi Bersama, Penguasaan Peribadi dan Pembelajaran Berpasukan adalah elemen utama yang perlu diberi perhatian dalam memperkukuhkan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan penguat kuasa PBT.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran

Tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pegawai penguat kuasa Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Selangor didapati berada pada tahap sederhana, dengan min keseluruhan 3.20 dan sisihan piawai 1.18. Dapatan ini menunjukkan bahawa elemen organisasi pembelajaran telah diterapkan dalam PBT, namun masih terdapat ruang untuk penambahbaikan dalam memastikan amalan ini lebih berkesan. Penemuan ini selari dengan kajian oleh Abdullah Ishak dan Mansor (2019), yang menunjukkan bahawa tahap organisasi pembelajaran dalam kalangan guru di Malaysia juga berada pada tahap sederhana, mencadangkan bahawa amalan pembelajaran dalam sektor awam masih perlu diperkukuh. Analisis bagi setiap dimensi menunjukkan bahawa "Pembelajaran Berpasukan" mencatatkan nilai min tertinggi ($M=3.33$, $SD=1.11$), menandakan wujudnya kolaborasi yang baik dalam kalangan pegawai penguat kuasa, di mana perkongsian ilmu dan penyelesaian masalah secara kolektif diamalkan. Ini bertepatan dengan dapatan Marsick dan Watkins (2003), yang mendapati bahawa organisasi yang mengutamakan pembelajaran berpasukan cenderung untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan dalam persekitaran kerja.

Namun, dimensi "Model Mental" mencatatkan nilai min yang paling rendah ($M=3.08$, $SD=1.22$), menunjukkan bahawa pegawai masih menghadapi cabaran dalam mengenal pasti dan mengubah kepercayaan serta andaian yang mungkin menghalang pembelajaran dan inovasi dalam organisasi. Keputusan ini selari dengan kajian Lopez, Peon, dan Ordas (2005), yang mendapati bahawa ketidakupayaan untuk mengubah model mental merupakan halangan utama dalam organisasi pembelajaran, kerana ia mempengaruhi cara individu bertindak balas terhadap perubahan dan cabaran. Selain itu, dimensi "Visi Bersama" ($M=3.14$, $SD=1.26$) juga berada pada tahap sederhana, mencerminkan bahawa walaupun organisasi mempunyai matlamat yang jelas, penyelarasan visi dalam kalangan pegawai masih belum optimum. Kajian Goh dan Richards (2019) turut menunjukkan bahawa tanpa penyelarasan visi yang kuat, organisasi sukar untuk mencapai keberkesanan penuh dalam pembelajaran dan inovasi.

Secara keseluruhannya, keputusan kajian ini menunjukkan bahawa walaupun amalan organisasi pembelajaran telah diterapkan dalam PBT di Selangor, masih terdapat cabaran yang perlu ditangani bagi meningkatkan tahap keberkesanannya. Penambahbaikan boleh dilakukan dengan memperkukuh pemikiran sistemik, menyediakan lebih banyak peluang latihan untuk membentuk model mental yang lebih terbuka, serta memperkuat visi bersama dalam kalangan penguatkuasa. Langkah-langkah ini selaras dengan saranan Senge (1990), yang menekankan kepentingan lima disiplin dalam organisasi pembelajaran bagi memastikan keberkesanan jangka panjang organisasi.

Perbezaan Tahap Amalan antara MDSB dan MPKS

Analisis perbezaan antara Majlis Daerah Sabak Bernam (MDSB) dan Majlis Perbandaran Kuala Selangor (MPKS) menunjukkan tiada perbezaan signifikan dalam tahap amalan organisasi pembelajaran antara kedua-dua PBT. Ini menunjukkan bahawa walaupun terdapat perbezaan dari segi status dan skala operasi antara PBT, amalan organisasi pembelajaran diamalkan secara relatif sama. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Marsick dan Watkins (2003), yang menegaskan bahawa faktor struktur organisasi tidak semestinya menjadi penentu utama dalam tahap pembelajaran organisasi, tetapi lebih bergantung kepada budaya dan kepimpinan dalam organisasi.

Ketiadaan perbezaan yang signifikan antara MDSB dan MPKS juga menunjukkan usaha penyeragaman amalan organisasi pembelajaran dalam sektor awam. Menurut kajian oleh Lopez, Peon, dan Ordas (2005), organisasi yang beroperasi di bawah satu sistem pentadbiran yang sama cenderung untuk mempunyai tahap pembelajaran organisasi yang seragam kerana polisi, garis panduan, dan mekanisme penyelarasan yang ditetapkan. Ini juga bertepatan dengan dapatan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, yang menyatakan bahawa jurang pencapaian antara sekolah bandar dan luar bandar telah menurun, menunjukkan usaha penyeragaman amalan pendidikan di seluruh negara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Selain itu, faktor kepimpinan juga memainkan peranan dalam memastikan keseragaman amalan organisasi pembelajaran dalam PBT. Seperti yang dinyatakan oleh Goh dan Richards (2019), kepimpinan yang menyokong inovasi dan pembelajaran dapat memastikan tahap amalan organisasi pembelajaran berada pada tahap yang sama dalam organisasi yang berbeza, meskipun terdapat variasi dari segi lokasi dan struktur pentadbiran. Oleh itu, dapatan ini menunjukkan bahawa usaha yang berterusan dalam membangunkan budaya pembelajaran organisasi di semua peringkat PBT dapat memastikan keberkesanan yang lebih konsisten dalam amalan kerja dan pengurusan.

Faktor yang Mempengaruhi Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran

Analisis regresi linear berganda menunjukkan bahawa dimensi *Visi Bersama*, *Penguasaan Peribadi*, dan *Pembelajaran Berpasukan* mempunyai pengaruh signifikan terhadap tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pegawai penguat kuasa PBT. Ini bermaksud bahawa pegawai yang memahami dan berkongsi visi organisasi, berusaha untuk meningkatkan kemahiran diri, serta bekerjasama dalam pembelajaran secara kolektif, lebih cenderung untuk mengamalkan budaya pembelajaran dalam organisasi mereka. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Goh dan Richards (2019), yang menekankan bahawa kepimpinan yang menyokong budaya pembelajaran dan penyelarasan visi bersama merupakan faktor utama dalam memupuk amalan pembelajaran organisasi. Mereka menegaskan bahawa pemimpin yang memberikan hala tuju jelas dan menggalakkan dialog terbuka dalam kalangan pekerja dapat memperkukuhkan budaya pembelajaran dalam organisasi. Selain itu, kajian oleh Chiva, Ghauri, dan Alegre (2021) turut menyokong dapatan ini dengan menyatakan bahawa pembelajaran berpasukan dan komitmen individu terhadap pembangunan diri merupakan elemen penting dalam meningkatkan keupayaan organisasi untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

Dalam konteks penguat kuasa PBT, visi yang dikongsi bersama membolehkan pegawai memahami matlamat organisasi dengan lebih jelas, sekali gus meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pembelajaran organisasi. Penguasaan peribadi pula mencerminkan kesediaan individu untuk memperbaiki kemahiran dan pengetahuan mereka, yang selari dengan dapatan Marsick dan Watkins (2003) bahawa pembelajaran organisasi bergantung kepada keupayaan individu dalam organisasi untuk berkembang. Sementara itu, pembelajaran berpasukan membolehkan perkongsian idea dan pengetahuan antara pegawai, yang selari dengan pandangan Lopez, Peon, dan Ordas (2005) bahawa interaksi sosial dalam organisasi mempercepatkan proses pembelajaran dan inovasi. Berdasarkan dapatan ini, adalah penting bagi PBT untuk memberi penekanan terhadap usaha memperkukuhkan visi bersama, memperkasa individu melalui latihan berterusan, serta menggalakkan kerjasama dalam kalangan pegawai bagi memastikan amalan organisasi pembelajaran dapat diterapkan secara lebih efektif.

PENGHARGAAN

Penghargaan kepada Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia atas sokongan, kemudahan, dan galakan yang tidak ternilai dalam menyempurnakan kajian ini.

RUJUKAN

- Abdullah Ishak, B. H., & Mansor, M. (2019). Amalan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja dalam kalangan guru di Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(3), 1-10. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i1.2543>
- Antonacopoulou, E. P. (2018). Organizational learning: A dynamic view. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1-10.
- Arif, M., Zahid, S., & Mughal, Y. H. (2020). The role of learning organizations in police performance: Evidence from Pakistan. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2), 135-156.
- Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99-119. <https://doi.org/10.1080/13678860600563366>
- Cavaleri, S. (2008). Are learning organizations pragmatic? *The Learning Organization*, 15(6), 474-485. <https://doi.org/10.1108/09696470810907383>
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2021). Organizational learning, innovation, and internationalization: A complex system perspective. *Journal of Business Research*, 127, 186-196. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227. <https://doi.org/10.1108/09696470310476981>
- Goh, S. C., & Richards, G. (2019). The role of leadership in creating a learning organization: The case of public institutions. *The Learning Organization*, 26(4), 317-331.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Jain, A. K., Sharma, V., & Kulkarni, M. (2020). Learning organizations: The role of information technology. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 334-350.
- Japar, M. S., Rahim, A., & Arshad, M. (2023). Developing a learning organization: A case study in Malaysian schools. *Education and Learning Journal*, 12(1), 45-60.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kim, D. H. (1999). Introduction to systems thinking. *Pegasus Communications*.
- Kofman, F., & Senge, P. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90050-b](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90050-b)
- Kools, M., Stoll, L., & George, B. (2020). The school as a learning organization: The conceptual framework. *OECD Education Working Papers*, No. 166.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Marquardt, M. J. (2011). Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning. *Nicholas Brealey Publishing*.
- MAMPU. (2023). *Kajian Separuh Penggal Pelan Strategik Pendigitalan Sektor Awam 2021-2025*. Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Megat Arifin, R., & Ahmad, A. (2016). Integrity in enforcement organizations: The case of the Royal Malaysia Police. *Journal of Public Administration*, 34(2), 79-95.
- Moerdijat, L. (2020). Systems thinking in the era of change and uncertainty. *Journal of Organizational Change*, 15(3), 198-212.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. McGraw-Hill.

- Örtenblad, A. (2018). What does 'learning organization' mean? A learning organization metaphor's limitations and possibilities. *International Journal of Learning and Change*, 10(2), 123-140. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3), 227-245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised edition)*. Doubleday.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer.
- Shahrul Syed, M. Z., Rahim, R., & Arshad, N. (2021). Distributed leadership and learning culture in educational organizations: A review of empirical studies. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 55-72.
- Sharuddin, S. (2021). Mobile learning for enforcement officers: The development of POT@KPDN application. *Journal of Digital Learning*, 9(2), 67-85. <https://doi.org/10.32789/tel.2021.1001>
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601336>
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89. <https://doi.org/10.1177/001872679705000104>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. American Society for Training and Development.
- Yusof Boon, E., & Fadzlon Hasan, H. (2011). The role of organizational structure in fostering collective learning: A case study of Malaysian organizations. *Asian Journal of Business and Management*, 3(4), 88-102.