

# Hubungan Budaya Organisasi Dan Organisasi Pembelajaran: Perbandingan Berdasarkan Gender

*Relationship organizational culture and learning organization: Comparison based on gender*

Jamal@Nordin Yunus

Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak, Malaysia, [jamal@fpe.upsi.edu.my](mailto:jamal@fpe.upsi.edu.my)

Received: 24 November 2019 ; Accepted: 15 January 2020; Published: 16 January 2020

## Abstrak

Tujuan kajian adalah untuk menentu dan membandingkan hubungan serta varians budaya organisasi dan organisasi pembelajaran berdasarkan gender. Seramai 211 guru dari 12 sekolah cemerlang kategori luar bandar dipilih secara rawak. Analisis ujian korelasi Pearson dan MANOVA sehalu digunakan untuk menguji tiga hipotesis nol. Dapatan kajian menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan organisasi pembelajaran adalah sederhana dan signifikan iaitu  $r = 0.56$ ,  $p < 0.05$ . Manakala Perbandingan secara simultan antara varians budaya organisasi dan organisasi pembelajaran berdasarkan gender menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan, Wilks' Lambda = 0.99,  $F(2,208) = 0.67$ ,  $p > 0.05$ . Justeru kajian ini boleh mengesahkan bahawa sekolah-sekolah yang cemerlang perlu mempunyai rasa kesamaan dan bertanggungjawab tanpa mengira gender. Kesimpulannya, semua guru dan pentadbir sekolah perlu berkerjasama ke arah sekolah cemerlang tanpa mengira gender. Implikasi kajian ini adalah dapat membantu pihak sekolah mempromosikan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran tanpa mengira gender.

**Kata kunci:** organisasi pembelajaran, budaya organisasi, MANOVA, gender, *Biological Determinism*

## Abstract

The objective of this study to exam the relationship and variation of organizational culture and learning organization based on gender. A total 211 teachers from 12 rural excellent schools was selected by randomly. The Pearson correlation and one-way MANOVA analysis to test three hypotheses null. The finding shows that moderate and significant relationship between organizational culture and learning organization  $r = 0.56$ ,  $p < 0.05$ . Meanwhile the simultaneous comparison also shows that there is no significant difference between the variations organizational culture and learning organization based on gender, Wilks Lambda = 0.99,  $F(2,208) = 0.67$ ,  $p > 0.05$ . The result suggests that the excellent schools have to equality sense and responsibility without gender bias. In conclusion, the school administrator and teachers should cooperate to build excellent school without gender bias. The implication of this study is can help schools promote organizational culture and learning organization regardless of gender

**Keywords:** Learning organization, organization culture, MANOVA, gender, *Biological Determinism*

## **PENGENALAN**

Amalan organisasi pembelajaran (OP) telah banyak membantu syarikat atau firma menonjolkan diri sebagai sebuah organisasi yang boleh bersaing dari segi kualiti barang dan perkhidmatan secara kompetitif. Kajian-kajian yang melibatkan 'educational setting' menunjukkan organisasi pembelajaran berupaya membangun, meningkatkan keberkesanan dan keupayaan organisasi untuk maju dan bersaing (Coppieters, 2005; Hussein, Omar, Noordin, & Ishak, 2016a, 2016b; Mushtaq & Malik, 2018; Panagiotopoulos, Zogopoulos, & Karanikola, 2018; Pokharel & Ok Choi, 2015). Dalam model OP, penekanannya kepada warga kerja yang iltizam terhadap cara mereka memikirkan tentang sistem-sistem yang saling berinteraksi, cara mereka belajar dalam satu kumpulan atau pasukan, meningkatkan kecekapan sendiri, mempunyai mental model yang jelas dan mempunyai wawasan yang dibentuk secara perkongsian di kalangan mereka (Hang Chan, 2009; Vanhoof, Van Petegem, & De Maeyer, 2009).

Sekolah adalah sebuah OP kerana terdapat ciri-ciri OP (Benjamin, 2009). Jadi dapat diandaikan jika sekolah memenuhi ciri-ciri OP, sekolah tersebut akan menjadi sekolah berkesan. Manakala sekolah yang kurang memenuhi ciri-ciri OP maka sekolah tersebut akan diandaikan sebagai sekolah kurang berkesan. Malah (Schechter, 2008) juga menyatakan bahawa dalam organisasi pembelajaran, pemimpin berupaya mengerakkan keseluruhan pekerja untuk bersama-sama membuat keputusan dan mengambil tindakan memperbaiki organisasi.

Pada masa yang sama budaya organisasi seperti kolaboratif antara pentadbir, guru-guru dan ibu bapa; berkongsi membuat keputusan, membentuk jawatankuasa pembangunan staf serta menggalakkan inovasi dan kreativiti bagi membentuk organisasi pembelajaran (Jung, Bass, & Sosik, 1995; Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, & Dutton, 2012). Manakala DuFour and Eaker (2009), Edmonson et al. (2001) serta Quicke (2000) pula berpendapat budaya kolaboratif dan supotif perlu ada bagi memastikan sesebuah organisasi itu boleh berubah. Malah mampu menjadi oorganisasi yang berjaya (Liou, Tu, & Chang, 2014; Porter, Lawler, & Hackman, 1975).

Oleh kerana organisasi bergerak, berubah dan maju disebabkan ahli-ahlinya (Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018) maka timbul persoalan sama ada wujud hubungan antara budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran dan perbezaan gender terhadap kedua dua pemboleh ubah tersebut. Berdasarkan tinjauan literatur yang lalu, didapati dapatan kajian mengenai hubungan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran dalam konteks sekolah masih kurang serta maklumat yang terhad. Begitu juga pengaruh gender terhadap budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Secara khususnya objektif kajian ini adalah mengenalpasti hubungan antara budaya organisasi dan organisasi pembelajaran serta perbezaan secara simultan antara varians budaya organisasi dan organisasi pembelajaran berdasarkan gender.

## TINJAUAN LITERATUR

Pada dasarnya sesuatu organisasi itu perlu mempunyai beberapa elemen atau unsur untuk mengerakkannya. Antaranya mestilah formal, ada matlamat, pekerja dan pemimpin, sumber-sumber sokongan, bertempat (lokasinya), ada identiti atau watak tersendiri, budaya, struktur organisasi dan jenis produk yang disediakan. Porter et al. (1975) mengenalpasti lima ciri utama sesuatu organisasi iaitu-

- i) Komposisi sosial – terbina dari interaksi dan hubungan sosial dalam organisasi
- ii) Berorientasikan matlamat – diwujudkan dengan matlamat tertentu
- iii) Fungsi yang pelbagai – pengkhususan dan dibahagikan mengikut keperluan
- iv) Koordinasi yang rasional – Aktiviti kerja diselaraskan mengikut kerasionalannya
- v) Berterusan – kebanyakan organisasi meneruskan kelangsungan hidup walaupun mengalami perubahan dasar dan hala tuju.

Sifat sesuatu organisasi ialah dinamik dan berubah dari masa ke semasa. Berkembang maju dan berdaya saing untuk meneruskan kelangsungan hidup (*survival*) organisasi tersebut. Sehubungan dengan itu apakah atau pendekatan yang digunakan dalam mengurus sesuatu organisasi yang boleh berubah seperti sekolah? Ini bermakna sekolah sebagai sebuah organisasi memerlukan ciri-ciri tersebut bagi memastikan kelangsungan hidup, namun fokus sekolah lebih kepada sistem strukturnya yang mengarah mempromosi keberkesanan pembelajaran pelajar (Danielson, 2007). Selanjutnya Danielson (2002) mempercayai struktur sekolah dapat memaksimumkan keupayaan guru dengan mengintergrasikan pengajaran dan pembelajaran serta sumber sedia ada demi keberkesanan pembelajaran pelajar.

Namun, bagaimana sekolah sebagai sebuah organisasi boleh berubah dan mengekalkan kelangsungan hidupnya? Sekolah boleh berubah melalui pembelajaran (Hord & Hall, 2015) iaitu dengan cara pengetua dan guru-gurunya secara bersama-sama membuat perubahan ke arah meningkatkan prestasi sekolah dan pencapaian pelajar. Jika seluruh warga sekolah berubah ke arah perbaikan maka ini dikatakan sebagai organisasi pembelajaran.

### Organisasi pembelajaran

Senge (2006) menjelaskan maksud organisasi pembelajaran ialah sebuah organisasi yang keseluruhan warga kerjanya di semua peringkat adalah secara kolektif, berterusan meningkatkan keupayaan mereka untuk mencipta sesuatu yang benar-benar mereka hendak ciptakan atau wujudkan. Dengan perkataan lain, kakitangan yang menganggotai sesuatu organisasi benar-benar iltizam melalui kegigihan untuk meneroka bidang-bidang baru dan menghasilkan pelbagai inovasi (Gil, Rodrigo-Moya, & Morcillo-Bellido, 2018; Ismail, 2005). Malah warga kerjanya boleh memikirkan mengenai sistem-sistem yang terlibat dalam organisasi, secara bersama-sama berkongsi wawasan di kalangan mereka, mempunyai keupayaan belajar secara berpasukan, boleh memantapkan kecekapan sendiri serta mempunyai mental model yang sama (Sayed & Edgar, 2019). Ini bermakna semua pekerja dan seluruh peringkat akan membangun keupayaan mereka untuk mendapatkan (*acquire*) kemahiran-kemahiran terkini dan baru yang sangat diperlukan dalam pekerjaan dan tugas mereka (Cole, 2004). Intipati kepada organisasi pembelajaran ialah usaha mewujudkan kolaborasi di kalangan pekerja dan pihak pengurusan sebagai satu sistem yang saling perlu dan melengkapi (Prelipcean & Bejinaru, 2016).

Implikasinya mereka mencipta impian berdasarkan warga kerja mereka bentuk dan mencipta organisasi dengan cekap mengadaptasi, merubah, membangun dan mengubah nasib mereka sebagai memenuhi tuntutan, permintaan dan aspirasi dari masyarakat luar dan dalam organisasi (Bui & Baruch, 2013; Hodgkinson & Stewart, 1998; McHugh, Groves, & Alker, 1998; Nicholls, 2018; Pedler & Bourgoyne, 1991; Sternberg, 2015). Organisasi pembelajaran perlu melibatkan interaksi antara individu dengan individu, atau kumpulan atau persekitarannya yang serba kompleks secara berterusan yang dipengaruhi prestasi persekitaran organisasi dan persaingan dari luar (Arfi, Hikkerova, & Sahut, 2018). Ini sekaligus akan membina kekuatan pembelajaran secara kolektif yang akan:

- i) membangunkan organisasi itu sendiri
- ii) pembangunan staf yang menganggotai organisasi tersebut
- iii) membangunkan satu sistem yang lebih besar

Konsep organisasi pembelajaran juga merujuk kepada sesebuah organisasi yang mempunyai kemahiran mencipta, mendapatkan dan memperolehi, memindahkan pengetahuan dan mengubah tingkahlaku bagi mendapatkan pengetahuan baru dan mendalam (Bateman & Snell, 2002). Ia berfungsi untuk menyelesaikan masalah, menguji pendekatan-pendekatan baru, belajar dari pengalaman atau kesilapan lalu, belajar dari organisasi-organisasi yang telah berjaya dan berkesan serta pantas dan cekap dalam menyebarkan maklumat keseluruhan organisasi. Ini bermakna organisasi pembelajaran akan sentiasa menerima maklumat bagi memajukan diri tanpa mengira sempadan dan ruang dalam organisasi. Keseluruhan system organisasi akan berfungsi mengikut bidang masing-masing agar matlamat organisasi tercapai.

Dalam konteks sekolah, ahli-ahli sekolah mempunyai kapasiti untuk berubah dan mengadaptasi sebarang persekitaran baharu secara berama-sama bagi merealisasikan visi sekolah yang hendak dicapai (OECD, 2016). Malah sekolah yang mengamalkan organisasi pembelajaran sentiasa menyemak dan memperbaiki amalan-amalan yang lapuk, berisiko dan tidak bersesuaian dengan keperluan meningkat pencapaian akademik pelajar (Lewis, 2007).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi diberi konsep berdasarkan dari segi latar, linguistik dan sejarahnya. Kroeber and Kluckhohn (1952) telah mengkaji konsep budaya dari pelbagai sudut. Akhirnya mereka telah memberi konsep budaya sebagai (a) merupakan hasil interaksi sosial individu, (b) menyediakan pola-pola sosial tertentu bagi memenuhi keperluan biologi dan sosial, (c) bersifat warisan yang perlu diturunkan kepada generasi baru, (d) boleh dipelajari, (e) menentukan asas personaliti dan (f) bergantung kepada fungsi masyarakat secara berterusan. Manakala Musaazi (1982) pula melihat budaya organisasi merujuk kepada koleksi norma-norma tingkahlaku tertentu yang diterima tentang cara mana tingkahlaku ahli di dalam menangani urusan organisasi. Manakala Che Su (1998) menjelaskan bahawa budaya organisasi itu merangkumi set kepercayaan, jangkaan dan nilai yang dibentuk dan dikembangkan oleh satu-satu kumpulan hasil daripada pengalaman lampau dan terima sebagai sesuatu yang baik dan boleh dicontohi oleh ahli-ahli, malah ia boleh diterapkan kepada ahli-ahli baru dengan cara melihat, merasai dan menilai organisasi. Ia juga melibatkan interaksi dalam kumpulan secara berterusan dan tekal keadaannya tanpa mengira kumpulan, gender atau bentuk organisasi (Chang & Lee, 2007; Gil et al., 2018). Ini bermakna setiap organisasi mempunyai ciri-ciri tersendiri yang diperturunkan dari satu generasi ke satu generasi baru.

Justeru itu, budaya yang terbentuk akan membentuk satu sistem yang bermakna (Judge & Robbins, 2017), diterima umum, secara kolektif dan beroperasi mengikut masa dan kumpulan tertentu (Pettigrew, 1979). Namun Fiore (2013) berpendapat budaya organisasi merupakan suatu perkongsian secara bersama-sama dari segi norma-norma yang diterima pakai, nilai, falsafah, perspektif, kepercayaan, jangkaan, sikap, mitos dan juga perayaan. Malah budaya organisasi juga menggalakkan perkongsian pengetahuan dalam kalangan ahli-ahli organisasi dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi (Zhu & Engels, 2014). Begitu juga dalam konteks sekolah, amalan perkongsian pengetahuan, saling bantu membantu, aktif dan membuat keputusan bersama antara pengetua dan guru-guru amat dituntut dalam membawa penambahbaikan sekolah (Lewis, 2007).

### **Hubungan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran**

Aspek budaya dikatakan boleh mempengaruhi organisasi secara keseluruhannya melalui iklim pembelajaran di kalangan warga kerja (Örtenblad, 2018). Malah boleh menambahbaik prestasi sesebuah organisasi (Mintrop & Trujillo, 2007). Walaubagaimana pun aspek budaya yang kompleks dikaji telah dicadangkan budaya yang dapat diukur dilihat pada tingkahlaku yang biasa dan amalan dikalangan warga kerja. Umumnya budaya individu dan kolektif merupakan asas pembentukan budaya organisasi (Triandis, 2001), simbol-simbol, lagu-lagu, perasaan, nilai-nilai kesepunyaan dan amalan yang diterima. Kelopomok-kelompok yang membentuk kolektif ini lebih menunjukkan kesepakatan dalam usaha untuk memastikan matlamat organisasi tercapai (Hofstede, 1993; Lam, 2002; Örtenblad, 2018).

Setiap kelompok mempunyai tujuan dan kaedah untuk mencapai pembelajaran dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini, budaya organisasi yang diinginkan ialah amalan pengurusan sedia ada seperti budaya birokrasi (pentingkan prosidur), suportif (menyokong) dan inovatif (menghasilkan yang baru dan terkini). Bentuk budaya tersebut boleh mempengaruhi komitmen dan kolaboratif guru ke arah sekolah harapan negara. Untuk memastikan matlamat tersebut, perlu membentuk dan menunjukajar cara mana sesuatu dilakukan kerana kaedah ini merupakan norma dan nilai yang mempengaruhi dan membantu tingkahlaku pekerja yang dikehendaki. Budaya kolaboratif seiring dengan amalan organisasi pembelajaran (Seashore Louis and Lee (2016).

Kajian Gephart, Marsick, Van Buren, Spiro, and Senge (1996) dan Kline and Saunders (1993) menunjukkan pengaruh budaya organisasi ke atas kejayaan sesebuah organisasi ditentukan melalui proses berfikir dikalangan warga kerja. Proses inkuiri, dialog, mengambil risiko dan ujian dalam organisasi membantu ke arah peluang pembelajaran secara berterusan serta memperbaiki kesilapan-kesilapan masa lampau (Finnigan & Daly, 2012; Schechter & Atarchi, 2014). Senge et al. (2012) sendiri melihat budaya organisasi merupakan asas pembentukan model mental individu. Ia memberi kesan ke atas pandangan seseorang tentang apa yang harus dan tidak boleh dicapai. Justeru itu budaya berkongsi mental model antara pihak pengurusan dengan pekerja dapat memperbaiki kesilapan organisasi.

HO<sup>1</sup> : Tidak terdapat hubungan antara organisasi pembelajaran dengan budaya organisasi

### **Pengaruh gender terhadap budaya organisasi dan organisasi pembelajaran**

Tinjauan literatur menunjukkan bahawa faktor personal latar belakang dan situasi individu mempunyai hubungan dengan keupayaan dan kejayaannya dalam organisasi (Erbacher, 2006; O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991). Faktor personal melibatkan perkara-perkara nilai,

kepercayaan, jangkaan dan latar budaya individu. Latar budaya individu ini pula meliputi latar pengalaman kerja, gender dan keturunan. Manakala faktor situasi melibatkan peranan individu secara langsung terhadap organisasi seperti kemahiran dan pengetahuan (latar pendidikan), latihan dan kejelasan peranan dalam organisasi. Kajian (Yi & Uen, 2006) mendapati pengalaman kerja mempunyai kaitan dengan tingkahlaku dan persepsinya dalam organisasi, malah pengalaman kerja dikatakan dapat membantu menyesuaikan diri terhadap persekitaran atau budaya organisasi yang sedia ada.

Teori *Biological Determinism* menjelaskan bahawa perbezaan peranan antara lelaki dan perempuan adalah berdasarkan kepada peranan masing-masing (Dubisch, 2019). Teori ini menegaskan bahawa peranan gender dalam masyarakat ditentukan oleh sistem pembiakan yang berbeza, bentuk dan saiz fizikal, struktur otak dan kekuatan fizikal. Disebabkan perbezaan sifat biologikal dan sosial antara gender menyebabkan memberi kesan ke atas tingkahlaku, sosialisasi dan peranan mereka dalam masyarakat (Fortunati (2018).

Kajian-kajian lepas menunjukkan lelaki lebih kompeten, *agentic*, dan berstatus di tempat kerja formal (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002; Koenig & Eagly, 2014; Ridgeway & Correll, 2004). Manakala kajian-kajian (Doering & Thébaud, 2017; Griggs, 1990; Klein et al., 1994; Sadker & Sadker, 1994) menunjukkan gender perempuan lebih berupaya membina dan mengadaptasi persekitaran perkerjaan dengan cara menggunakan kemahiran perhubungan kemanusiaan (*people oriented skills*), memupuk kemesraan, memahami, berkongsi maklumat dan perasaan serta boleh merangsang budaya organisasi secara menyeluruh. Namun persepsi gender perempuan terhadap kepimpinan organisasi adalah berbeza-beza dan tidak tekal keadaannya (Ioakimidis, 2017).

HO<sup>2</sup>: Tidak terdapat perbezaan organisasi pembelajaran dan budaya organisasi berdasarkan gender

HO<sup>3</sup>: Organisasi pembelajaran dan budaya organisasi secara simultannya tidak berbeza berdasarkan gender

## KAEDAH KAJIAN

Penyelidikan ini pada keseluruhannya menggunakan rekabentuk deskriptif tinjauan yang lebih sesuai berbanding dengan rekabentuk kajian lainnya memandangkan pertama, guru-guru di sekolah cemerlang sebagai unit analisis; kedua, tarikan untuk mengumpul data primer dari sampel yang sedia adalah secara purposif yang dikenalpasti sebagai responden yang pengetahuan; ketiga, mengukur persepsi guru-guru dan variasinya terhadap pembolehubah yang dikaji; keempat, kos masa dan wang yang lebih rendah; kelima perlu meminimalkan kemungkinan berlaku bias peribadi penyelidik dan mengwujudkan penyelidikan bersifat lebih keobjektifan dan akhirnya, ianya amat berguna untuk ujian hipotesis.

### *Persampelan*

Hanya 248 borang soal selidik diterima. Dari jumlah tersebut hanya 211 borang soal selidik sahaja dapat digunakan dalam kajian.

## **Alat Ukur**

Organisasi pembelajaran menggunakan *Middle School Teacher Survey* (MSTS) yang direkabentuk oleh (Coe, 1997) yang asalnya dibentuk oleh Kline and Saunders (1993) tetapi telah disesuaikan dengan `setting` pendidikan khususnya di peringkat sekolah. Alat ukur ini mengukur sejauhmanakah guru-guru benar-benar terlibat dalam aktiviti-aktiviti organisasi pembelajaran di sekolahnya. Pada asalnya terdapat 40 item yang mengukur lima dimensi LO Senge (2006) iaitu (i) Pemikiran Tentang Sistem-sistem dalam Orgainsas (ii) Perkongsian Wawasan (iii) Pembelajaran Berpasukan (iv) Model Mental dan (v) Kecekapan Kendiri. Namun selepas melalui proses analisis faktor eksploratori (EFA), hanya 27 item yang boleh digunakan namun masih mengekalkan lima dimensi tersebut.

Manakala alat ukur budaya organisasi pula diperolehi dari Wallach (1983) yang mengukur tiga dimensi budaya organisasi iaitu budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya supotif. Bagi kajian ini, penyelidik hanya memilih dua budaya sahaja iaitu budaya supotif dan budaya inovatif. Pemilihan ini dibuat kerana didapati budaya inovatif dan budaya supotif mempunyai hubungan dengan organisasi pembelajaran dan pengaruhnya kepimpinan transformasi ke atas kedua-dua budaya ini (Amabile, 1997; Hoy & Miskel, 2013; Lunenburg & Ornstein, 2004; Sufean, 2014). Terdapat 16 item yang mengukur budaya inovatif dan budaya supotif yang setiapnya diwakili sebanyak 8 item.

## **DAPATAN KAJIAN**

### **Profil Responden**

Bilangan guru yang paling ramai terpilih dalam kajian ini adalah guru perempuan melebihi guru lelaki iaitu seramai 143 (68%) adalah guru perempuan manakala guru seramai 68 (32%) adalah guru lelaki. Dari jumlah tersebut, responden guru perempuan melebihi di setiap sekolah juga berbanding dengan bilangan guru lelaki. Ini bermakna guru-guru di sekolah cemerlang dalam kajian ini didominasi oleh guru-guru perempuan.

### **Tahap Organisasi Pembelajaran dan Budaya Organisasi**

Jadual 2 menunjukkan skor min bagi pemboleh ubah organisasi pembelajaran dan budaya organisasi berdasarkan gender, didapati skor min organisasi pembelajaran dan budaya organisasi adalah pada tahap tinggi. Berdasarkan skor min lelaki dan perempuan bagi kedua-dua pemboleh ubah menunjukkan responden lebih tinggi berbanding responden lelaki.

### **Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Budaya Organisasi**

Analisis korelasi Pearson dijalankan bagi menentukan hubungan di antara kedua pemboleh ubah tersebut. Didapati nilai korelasi Pearson ialah 0.56 dan signifikan pada aras 0.05. Nilai ini menunjukkan wujudnya hubungan yang positif yang sederhana bagi kedua-dua pemboleh ubah ini. Sehubungan dengan itu  $H_0^1$  adalah ditolak.

### **Perbezaan Organisasi Pembelajaran Dan Budaya Organisasi Berdasarkan Gender**

Sebelum ujian Manova dijalankan, perlu menenuhi syarat bahawa pemboleh ubah bersandar adalah tidak homogenus merentas pemboleh ubah bebas. Hasil ujian Box's M menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan varian kovarian antara pemboleh ubah bersandar

dengan pemboleh ubah bebas. Jadual 1 menunjukkan nilai Box's M = 4.304,  $P > 0.05$ . Ini bermakna pemboleh ubah bersandar adalah homogenus merentasi pemboleh ubah bebas.

**Jadual 1:** Ujian Box's M

Box's M	Nilai F	Darjah Kebebasan 1	Darjah Kebebasan 2	Tahap Signifikan
4.304	1.417	3	406318.11	0.236

Jadual 2 menunjukkan hasil daripada ujian multivariat bagi pemboleh ubah organisasi pembelajaran dan budaya organisasi berdasarkan gender. Nilai Wilks Lambda = 0.994,  $F(2,208) = 0.671$  dan  $\text{sig} = 0.512$  ( $p > 0.05$ ). Ini menunjukkan hipotesis nol 2 dan 3 adalah ditolak iaitu organisasi pembelajaran dan budaya organisasi secara simultannya tidak berbeza berdasarkan gender. Ini juga dapat dibuktikan dalam Jadual 3 bahawa perbezaan berdasarkan gender terhadap organisasi pembelajaran dan budaya organisasi juga tidak berbeza secara signifikan.

**Jadual 2:** Ujian Multivariat Perbezaan berdasarkan gender

Kesan	Nilai Wilks' Lambda	Nilai F	DK antara Kumpulan	DK dalam Kumpulan	Tahap Signifikan
Gender	0.994	0.671	2	208	0.512

**Jadual 3:** Ujian Manova Aspek Perbezaan Organisasi Pembelajaran dan budaya organisasi berdasarkan gender guru

Pembolehubah	Gender	N	Min	Sisihan Piawai	Type III Jumlah Kuasa dua	df	Jumlah Kuasa Dua	F	Sig
Organisasi Pembelajaran	Lelaki	68	4.11	.396	0.160	1	0.160	9.59	0.33
	Perempuan	143	4.17	.423					
Budaya Organisasi	Lelaki	68	3.95	.486	1.950	1	1.950	0.00	0.99
	Perempuan	143	3.95	.532					

## PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kajian ini dapat menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran. Kedua-dua pemboleh ubah ini saling berkaitan antara satu sama yang lain. Dapatan kajian ini selaras dengan (Hofstede, 1993; Lam, 2002; Örtengren, 2018) yang mengkaji bahawa budaya organisasi amat penting dalam menentukan perubahan atau kejayaan sesebuah organisasi. Manakala Senge et al., (2012) juga menyarankan keperluan sesuatu budaya yang boleh dapat membentuk organisasi pembelajaran.



Dapatan kajian ini juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang mempengaruhi budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Berdasarkan kajian lepas bahawa peranan perempuan lebih menonjol berbanding lelaki dalam organisasi (Doering & Thébaud, 2017; Griggs, 1990; Klein et al., 1994; Sadker & Sadker, 1994). Tetapi dalam konteks membawa kemajuan dan perubahan organisasi, perbezaan gender bukanlah faktor penentu utama. Kerjasama dan komitmen antara gender adalah amat penting dalam membawa kemajuan organisasi khususnya dalam menghadapi era IR4.0.

Berdasarkan kajian ini, dicadangkan kajian bagi mengenalpasti sekiranya terdapat perbezaan gender di sekolah-sekolah kurang cemerlang atau di sekolah-sekolah menengah, kolej vokasional dan juga di pengajian tinggi. Implikasi kajian ini diharapkan membantu pihak sekolah mempromosikan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran tanpa mengira gender agar proses penambahbaikan sekolah dan peningkatan pencapaian akademik pelajar dapat diterjemahkan.

## RUJUKAN

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Arfi, W. B., Hikkerova, L., & Sahut, J.-M. (2018). External knowledge sources, green innovation and performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 210-220.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2002). *Management: Competing in the new era*: Irwin Professional Publishing.
- Benjamin, D. (2009). *The school as learning organization: validation of the DLOQ with school staff*. Alfred University, Alfred, NY.
- Bui, H. T. M., & Baruch, Y. (2013). Universities as learning organizations: Internationalization and innovation. In *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context* (pp. 227-244): Edward Elgar Publishing Ltd.
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Che Su, M. (1998). *Budaya Organisasi: Kepentingan dalam konteks Pengurusan Kerajaan Tempatan*. Paper presented at the Seminar Kebangsaan Kerajaan Tempatan, Bukit Kiara.
- Coe, M. A. (1997). *Learning organizations and the innovative/effective middle school*. (Ed.D.). The Pennsylvania State University, Ann Arbor. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/304388376?accountid=13155> ProQuest Dissertations & Theses Global database. (9817454)
- Cole, G. A. (2004). *Management theory and practice*: Cengage Learning EMEA.
- Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. *European Journal of Teacher Education*, 28(2), 129-139.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. Alexandria, VA: ASCD.
- Doering, L., & Thébaud, S. (2017). The effects of gendered occupational roles on men's and women's workplace authority: Evidence from microfinance. *American Sociological Review*, 82(3), 542-567.
- Dubisch, J. (2019). *Gender and power in rural Greece* (Vol. 5307): Princeton University Press.
- DuFour, R., & Eaker, R. (2009). *Professional learning communities at work tm: best practices for enhancing students achievement*: Solution Tree Press.
- Edmonson, S., Fisher, A., Brown, G., Irby, B., Lunenburg, F., Creighton, T., . . . Christianson, J. (2001). *Creating a Collaborative Culture*.
- Erbacher, D. (2006). *Expatriate success in China: Impact of personal and situational factors*. American Academy of Business, Cambridge University,
- Finnigan, K. S., & Daly, A. J. (2012). Mind the gap: Organizational learning and improvement in an underperforming urban system. *American Journal of Education*, 119(1), 41-71.
- Fiore, D. (2013). *Introduction to educational administration: Standards, theories, and practice*: Routledge.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition (2002). In *Social cognition* (pp. 171-222): Routledge.
- Fortunati, L. (2018). Gender and Feminism. *The Bloomsbury Companion to Marx*, 549.

- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694-711.
- Griggs, C. S. (1990). Exploration of a feminist leadership model at university women's centers and women's studies programs: A descriptive study.
- Hang Chan, K. (2009). Impact of intellectual capital on organisational performance: An empirical study of companies in the Hang Seng Index (Part 1). *The Learning Organization*, 16(1), 4-21.
- Hodgkinson, P. F. M., & Stewart, J. (1998). Towards universities as learning organisations. *The Learning Organization*.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- Hord, S. M., & Hall, G. (2015). *Implementing change-Patterns, principles, and potholes*: Pearson Education (us).
- Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research And Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016a). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016b). *Organizational Innovativeness as Predictors to Organizational Performance of Public Universities in Malaysia*. Paper presented at the 7th International Conference on University Learning and Teaching (InCULT 2014) Proceedings.
- Ioakimidis, M. (2017). Gender and Organizational Culture: A Literature Review of Past Theories. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 481.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*: Pearson Education (us).
- Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3-18.
- Klein, S. S., Ortman, P. E., Campbell, P., Greenberg, S., Hollingsworth, S., Jacobs, J., . . . Sadker, D. (1994). Continuing the journey toward gender equity. *Educational Researcher*, 23(8), 13-21.
- Kline, P., & Saunders, B. (1993). *Ten steps to a learning organization*: ERIC.
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of personality and social psychology*, 107(3), 371.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Lam, Y. L. J. (2002). Defining the Effects of Transformational Leadership on Organisational Learning: A Cross-Cultural Comparison. *School Leadership & Management*, 22(4), 439-452. doi:10.1080/1363243022000053448
- Lewis, J. (2007). Creating New Schools Using Evidence Based Solutions — A Case Study. In T. Townsend (Ed.), *International Handbook of School Effectiveness and Improvement* (Vol. 17, pp. 903-916). Dordrecht: Springer.
- Liou, D. Y., Tu, C. C., & Chang, S. H. (2014). Mediating effect between supportive culture and job satisfaction in administrative services at higher education institutions. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24(6), 627-640.
- Lunenburg, F., & Ornstein, A. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices*, 4th edn (Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning).
- McHugh, D., Groves, D., & Alker, A. (1998). Managing learning: what do we learn from a learning organisation? *The Learning Organization*, 5(5), 209-220.
- Mintrop, H., & Trujillo, T. (2007). School Improvement under Test-Driven Accountability: A Comparison of High-and Low-Performing Middle Schools in California. CSE Report 717. *National Center for Research on Evaluation, Standards, and Student Testing (CRESST)*.
- Musaazi, J. (1982). *The theory and practice of educational administration*: Macmillan Nigeria Publishers, Limited.
- Mushtaq, N., & Malik, A. B. (2018). The Role of Public and Private Universities of Pakistan as Learning Organization. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(1), 277-290.
- Nicholls, A. (2018). *Managing educational innovations*: Routledge.

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- OECD. (2016). *What makes a school a learning organization? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. Paris: OECD Publishing.
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. doi:10.1108/tlo-02-2018-0016
- Panagiotopoulos, G., Zogopoulos, C., & Karanikola, Z. (2018). The learning organization according to senge: Recording and validation of the park research tool in primary education schools in the prefecture of ilia. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), 1-19.
- Pedler, M., & Bourgoyne, J. (1991). Boydell (1991), *The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development*. Publisher: McGraw-Hill. London.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24(4).
- Pokharel, M. P., & Ok Choi, S. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management research review*, 38(2), 126-148.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*: McGraw-Hill.
- Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2016). Universities as Learning Organizations in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy Journal*, 4(4), 469-492. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:nup:jrmdke:v:4:y:2016:i:4:p:469-492>
- Quicke, J. (2000). A new professionalism for a collaborative culture of organizational learning in contemporary society. *Educational Management & Administration*, 28(3), 299-315.
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & society*, 18(4), 510-531.
- Sadker, M., & Sadker, D. (1994). *Failing at fairness: How America's schools cheat females*. New York, NY: Scribner.
- Sayed, S. S. S. A., & Edgar, D. (2019). The role of leadership competencies in supporting the Al Nahda University for becoming a learning organization: a new qualitative framework of the DLOQ. *International Journal of Business Administration*, 10(2).
- Schechter, C. (2008). Organizational learning mechanisms: The meaning, measure, and implications for school improvement. *Educational administration quarterly*, 44(2), 155-186.
- Schechter, C., & Atarchi, L. (2014). The meaning and measure of organizational learning mechanisms in secondary schools. *Educational administration quarterly*, 50(4), 577-609.
- Seashore Louis, K., & Lee, M. (2016). Teachers' capacity for organizational learning: The effects of school culture and context. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 534-556.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*: Broadway Business.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools that learn (updated and revised): A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*: Crown Business.
- Sternberg, R. J. (2015). A Model of Institutional Creative Change for Assessing Universities as Learning Organizations. *Creativity Research Journal*, 27(3), 254-261. doi:10.1080/10400419.2015.1063874
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Sufean, H. (2014). School culture and instructional leadership of high-performing and low performing school: Patterns of variation and relationship. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(3), 138-144.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *J Pers*, 69(6), 907-924. doi:10.1111/1467-6494.696169
- Vanhoof, J., Van Petegem, P., & De Maeyer, S. (2009). Attitudes towards school self-evaluation. *Studies in educational evaluation*, 35(1), 21-28.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Yi, X., & Uen, J. F. (2006). Relationship between organizational socialization and organization identification of professionals: Moderating effects of personal work experience and growth need strength. *The journal of American Academy of Business*, 10(1), 362-371.
- Zhu, C., & Engels, N. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 136-158.