



INTERNATIONAL JOURNAL OF
MODERN TRENDS IN
SOCIAL SCIENCES
(IJMTSS)
www.ijmtss.com



**PENGARUH KEPIMPINAN DAN MODAL SOSIAL ORGANISASI
TERHADAP AMALAN KOMUNITI PEMBELAJARAN
PROFESIONAL DI SEKOLAH**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL SOCIAL CAPITAL
ON PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY PRACTICES IN SCHOOLS*

Adz Jamros Jamali¹

¹ Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara, Kementerian Pendidikan Malaysia
Email: adzjamros@iab.edu.my

Article Info:

Article history:

Received date: 28.11.2021

Revised date: 15.12.2021

Accepted date: 20.12.2021

Published date: 31.12.2021

To cite this document:

Adz, J. J., (2021). Pengaruh Kepimpinan dan Modal Sosial Organisasi Terhadap Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional di Sekolah. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 4 (18), 44-57.

DOI: 10.35631/IJMTSS.418005

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Prestasi tinggi kepimpinan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru besar mampu memantapkan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru melalui pengupayaan modal sosial organisasi. Kajian terdahulu menunjukkan kepimpinan yang berprestasi tinggi selama ini kurang mendorong amalan komuniti pembelajaran profesional kerana keakraban modal sosial organisasi tidak dioptimum untuk tujuan berkenaan. Tujuan kajian ini dilaksanakan adalah untuk meninjau peranan kepimpinan organisasi pembelajaran guru besar dan modal sosial organisasi terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah kajian tinjauan yang melibatkan 476 orang responden yang dipilih menggunakan kaedah persampelan berkelompok pelbagai tahap berstrata. Sementara itu, instrumen kajian diadaptasi daripada soal selidik kepimpinan organisasi pembelajaran, soal selidik modal sosial organisasi dan soal selidik penanda aras amalan komuniti pembelajaran profesional. Data inferensi dianalisis menggunakan prosedur *Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA)* melalui perisian *SmartPLS* Versi 3.2.9. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa Kepimpinan Organisasi Pembelajaran berada pada tahap prestasi yang tinggi tetapi kepentingan dalam meningkatkan tahap amalan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah adalah rendah. Manakala kepentingan Modal Sosial Organisasi dalam meningkatkan tahap amalan Komuniti Pembelajaran Profesional di sekolah adalah tinggi sedangkan prestasinya berada pada tahap rendah. Oleh yang demikian, kajian ini mencadangkan agar guru besar memainkan peranan sebagai pemimpin organisasi pembelajaran

dalam melonjakkan prestasi modal sosial organisasi untuk memastikan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru lebih mantap di sekolah masing-masing.

Kata Kunci:

Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC), Kepimpinan Organisasi Pembelajaran, Modal Sosial Organisasi

Abstract:

The high performance of learning organization leadership among head masters is able to strengthen the practice of professional learning community among teachers through the empowerment of organizational social capital. Previous studies have shown that high performing leadership has so far less encouraged the practice of professional learning community because the closeness of organizational social capital is not optimized for that purpose. The purpose of this study was to examine the role of head masters learning organization leadership and organizational social capital on professional learning community practices in schools. This study uses a survey research method involving 476 respondents selected using stratified multi-level cluster sampling method. Meanwhile, the research instruments were adapted from the learning organization leadership questionnaire, the organizational social capital questionnaire and the professional learning community practice benchmark questionnaire. Inferential data were analyzed using Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA) procedure through SmartPLS Version 3.2.9 software. The findings of this study indicate that the leadership of learning organizations is at a high level of performance but the importance in improving the level of professional learning community practices in schools is low. While the importance of organizational social capital in improving the level of professional learning community practices in schools is high while its performance is at a low level. Therefore, this study suggests that head masters play a role as leaders of learning organizations in boosting the performance of organizational social capital to ensure the practice of professional learning community among teachers is more robust in their respective schools.

Keywords:

Professional Learning Community (PLC), Learning Organization Leadership, Organization Social Capital

Pengenalan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah melangkah ke gelombang ketiga. Matlamat anjakan keempat dalam gelombang ketiga ini adalah pewujudan budaya kecemerlangan profesionalisme berasaskan rakan sekerja. Sekolah sebagai sebuah komuniti pembelajaran profesional (KPP) dihasratkan agar dapat mewujudkan budaya teladan rakan setugas untuk kecemerlangan profesionalisme melalui aktiviti guru membimbing satu sama lain, saling memberi inspirasi, memastikan rakan sejawat mengamalkan nilai kebertanggungjawaban dan berkongsi amalan terbaik untuk memenuhi standard profesional. Objektif kajian ini adalah untuk menentukan peranan faktor kepimpinan organisasi pembelajaran (KOP) dan modal sosial organisasi (MSO) terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) dan tujuan kajian ini adalah untuk menjawab soalan apakah

peranan faktor kepemimpinan organisasi pembelajaran (KOP) dan modal sosial organisasi (MSO) terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP)?

Sorotan Literatur

Kajian-kajian lalu mencatatkan bahawa Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) yang diamalkan di sekolah-sekolah berada pada tahap yang tinggi (Lee & Kim, 2016; Chen, Lee, Lin & Zhang, 2016; Zuraidah, Zulkifli, Nik Mustafa & M. Ismath, 2017; Keong, Muhammad Faizal & Zuraidah, 2016) tetapi dimensi perkongsian amalan peribadi merupakan dimensi yang paling kurang diamalkan (Zuraidah, Zulkifli, Nik Mustafa & M. Ismath, 2017) dan paling jarang dilaksanakan (Keong, Muhammad Faizal & Zuraidah, 2017). Dapatan ini bercanggah dengan status amalan KPP di Korea Selatan yang berada pada tangga 10 teratas dalam pentaksiran TIMMS dan PISA. Ini menunjukkan dimensi perkongsian amalan peribadi merupakan dimensi yang paling mantap pelaksanaannya di Korea Selatan berbanding negara Amerika Syarikat, Hong Kong dan Taiwan yang juga merupakan negara dalam kedudukan 10 teratas peringkat antarabangsa (Lee & Kim, 2016). Kesenambungan daripada itu, Malaysia perlu meneroka faktor-faktor yang boleh memacu perkongsian amalan peribadi bagi mencapai hasrat KPM untuk berada pada tangga 10 teratas dalam TIMMS dan PISA.

Kelemahan aspek kepercayaan terhadap pemimpin (Li, Hallinger, Kennedy, & Walker 2016; Lee dan Kim, 2016; Chen, Lee, Lin, & Zhang, 2016), kepercayaan terhadap rakan sejawat (Li et al., 2016); komunikasi yang lemah dan negatif (Li et al., 2016; Zuraidah et al., 2017), guru kurang berkolaboratif (Li et al., 2016) dan kurang keterbukaan untuk berkongsi (Muhammad Faizal dan Crow, 2017). merupakan penyebab kepada kurangnya amalan perkongsian pengalaman peribadi guru dalam bilik darjah. Hal ini kerana guru-guru kurang memanfaatkan teguran dan refleksi sesi pengajaran sesama rakan sejawat.

Selain itu, pemimpin juga didapati kurang berperanan dalam membangunkan kapasiti dan potensi guru kerana lebih menumpu kepada pencapaian murid dan pembangunan fizikal sekolah (Balyer, Karatas, & Alci, 2015; Sims & Penny, 2014). Sokongan pemimpin menjamin keberkesanan KPP terhadap kemenjadian murid (Sims & Penny, 2014). Gaya kepimpinan instruksional begitu sinonim dengan amalan KPP namun tidak menekankan aspek pembangunan potensi pemimpin guru dalam pasukan KPP di sekolah (Hairon, 2016).

Latar Belakang Kajian

Kajian ini membincangkan tiga pemboleh ubah iaitu kepemimpinan organisasi pembelajaran, modal sosial organisasi dan amalan komuniti pembelajaran profesional.

Kepimpinan Organisasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajaran telah diperkenalkan oleh Peter Senge pada tahun 1990 melalui bukunya yang berjudul *The Fifth Discipline*. Semua organisasi disaran berfungsi sebagai sebuah organisasi pembelajaran bagi mendepani persaingan dan terus kekal relevan. Pelbagai definisi telah ditemui melalui pembacaan. Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi di mana ahlinya membangunkan kapasiti dalam mencipta kejayaan yang diharapkan. Pola pemikiran baharu dan bernilai dipupuk melalui kebebasan aspirasi kolektif ahli organisasi yang belajar secara berkolaboratif dan berterusan.

Dalam kajian ini, teori organisasi pembelajaran Senge (1990) menjadi asas kepada pembentukan elemen-elemen amalan pemimpin organisasi pembelajaran yang telah dipelopori

oleh Rosnah dan Muhammad Faizal (2012) dalam kajian mereka, amalan-amalan pemimpin organisasi pembelajaran di Malaysia telah dikenal pasti. Berdasarkan definisi-definisi yang dinyatakan dapatlah dirumuskan bahawa sebuah organisasi pembelajaran harus membudayakan pembelajaran dalam kalangan ahlinya. Pihak pengurusan organisasi pula sentiasa menggalakkan pembelajaran dan mengiktiraf nilai aktiviti pembelajaran ahli organisasi dan menyokong pembelajaran dengan menyediakan pelbagai kemudahan pembelajaran yang relevan dengan perkembangan semasa. Hasil pembelajaran warga organisasi juga dikongsi secara kolaboratif, disuaipadan dan digunakan bagi mencapai hala tuju diri seterusnya hala tuju organisasi. Kesimpulannya, organisasi pembelajaran wujud apabila semua ahli organisasi aktif melibatkan diri dalam proses pembelajaran yang terancang melalui penyesuaian mengikut konteks dalam melaksanakan penambahbaikan kualiti organisasi secara berterusan untuk mencapai matlamatnya.

Modal Sosial Organisasi

Pembangunan teori modal sosial dipelopori oleh Pierre Bourdieu (1986) yang mendefinisikan modal sosial sebagai pengumpulan potensi atau sumber sebenar melalui jaringan organisasi yang utuh sama ada secara bersemuka mahupun secara maya. Ini bermakna setiap ahli organisasi berpeluang mendapatkan sumber-sumber tersebut. Sumber atau modal yang dimaksudkan merangkumi modal ekonomi, modal budaya dan modal simbolik. Modal ekonomi merujuk kepada kemewahan material, modal budaya pula merujuk kepada pengetahuan dan pengalaman manakala modal simbolik merujuk kepada kehormatan, martabat, dan pengiktirafan individu dalam organisasi.

Kajian ini merujuk kepada model modal sosial yang dibangunkan oleh Chang dan Chuang (2011) yang pada asasnya mengadaptasi Teori Modal Sosial yang dibawa oleh Bourdieu (1986) dan Putnam (1993). Teori Modal Sosial merupakan teori yang menegaskan sosialisasi yang merangkumi kepentingan interaksi, hubungan dan kesefahaman dalam kalangan warga organisasi berasaskan nilai sepunya bagi mencapai hala tuju dan objektif yang dikongsi bersama (Nahapiet dan Ghoshal 1998; Putnam 1993). Sehubungan itu, modal sosial dalam kajian ini didefinisikan sebagai interaksi, perhubungan dan kesefahaman sesama warga organisasi berdasarkan nilai sepunya yang memacu peningkatan kualiti kerja sepasukan dalam kalangan warga organisasi untuk mencapai hala tuju yang serupa. Modal sosial dalam kajian ini dikategorikan kepada tiga dimensi, iaitu dimensi modal struktur, modal hubungan, dan modal kognitif.

Komuniti Pembelajaran Profesional

Komuniti pembelajaran profesional (KPP) mempunyai pelbagai interpretasi definisi berdasarkan konteks yang berbeza. Secara rumusnya, KPP boleh didefinisikan sebagai sekumpulan manusia yang berkongsi dan mempersoalkan amalan mereka secara kritikal dan berterusan, reflektif, kolaboratif, inklusif, berorientasikan pembelajaran, mempromosi pertumbuhan, dan beroperasi secara kolektif (Toole & Louis, 2002). Namun mengikut Hord (1997), KPP merupakan kelompok guru-guru dan pentadbir di sesebuah sekolah yang sentiasa belajar, berkongsi hasil pembelajaran dan melaksanakan tindakan penambahbaikan. Proses ini bermatlamatkan pembangunan kualiti sekolah di samping mempertingkatkan keberkesanan instruksional guru dan mewujudkan pembelajaran bermakna dalam kalangan murid.

Kajian ini lebih menumpukan kepada model KPP yang dipelopori oleh Kruse, Louis dan Bryk (1995). Dalam model ini, sesebuah sekolah dikategorikan sebagai komuniti profesional yang mantap apabila ia mempamerkan lima elemen kritikal KPP iaitu dialog reflektif, perkongsian amalan peribadi, berfokus pembelajaran murid, amalan kolaboratif, dan pembinaan norma dan nilai organisasi.

Metodologi Kajian

Kajian kuantitatif ini menggunakan pendekatan tinjauan melalui soal selidik. Instrumen kajian ini diadaptasi daripada soal selidik Lima Elemen Kepimpinan Organisasi Pembelajaran (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012) yang mengandungi 38 item untuk mengkaji kepemimpinan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru besar. Soal selidik Tiga Domain Modal Sosial Organisasi daripada kajian Chang dan Chuang (2011) yang mengandungi 35 item untuk mengukur modal sosial dalam kalangan warga sekolah serta soal selidik Penanda Aras Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (Narongrith Intanam, Suwimon Wongwanich & Nattaporn Lawthong, 2010) pula mengandungi 46 item yang merangkumi lima dimensi untuk mengukur amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah. Secara keseluruhannya, ketiga-tiga pemboleh ubah yang diuji menunjukkan nilai kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* yang tinggi iaitu melebihi 0.70. Nilai kebolehpercayaan bagi keseluruhan instrumen kepemimpinan organisasi pembelajaran ialah .967, instrumen modal sosial organisasi .947 dan .941 bagi instrumen penanda aras amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP). Dalam kajian ini, kepemimpinan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru besar merupakan pemboleh ubah bebas terhadap amalan KPP guru di sekolah yang merupakan pemboleh ubah bersandar manakala modal sosial organisasi adalah moderator kepada hubungan keduanya. Kesahan instrumen telah dijalankan dalam tiga peringkat iaitu peringkat penterjemahan, peringkat kesahan muka dan peringkat kesahan kandungan. Penterjemahan back translation dilaksanakan oleh dua orang penterjemah kelulusan Institut Terjemahan Negara Malaysia, kesahan muka dilaksanakan oleh lima orang guru sekolah rendah. Kesahan kandungan telah melibatkan empat orang pakar bidang kepemimpinan pendidikan dari Universiti Pendidikan Sultan Idris, Universiti Sains Malaysia, Institut Pendidikan Guru Malaysia, dan Institut Aminuddin Baki.

Pemilihan sejumlah 476 orang sampel kajian ini menggunakan kaedah persampelan berkelompok pelbagai tahap berstrata (*stratified multistages cluster sampling*) dalam kalangan populasi guru sekolah rendah di sebuah negeri. Pemilihan sampel kajian ini merujuk kepada Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970). Sampel dipilih daripada populasi negeri tersebut kerana Gred Purata Sekolah (GPS) sekolah-sekolah rendah negeri itu sejak tahun 2013 hingga 2016 menunjukkan prestasi yang perlu dibangunkan dalam senarai semua negeri di Malaysia malah pencapaiannya perlu diberi penumpuan berfokus sejak 2016.

Dapatan Kajian

Satu cara menggunakan skor pemboleh ubah pendam untuk memperoleh dapatan lanjutan daripada *PLS-SEM* adalah melalui penilaian *Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA)*. Analisis *IPM* bertujuan mengenal pasti faktor-faktor yang sesuai untuk ditambahbaik atau diberi penekanan. *IPMA* mempermudah pengkaji untuk mengenal pasti konstruk pendam yang mempunyai tahap kepentingan yang tinggi atau pencapaian yang rendah dan berupaya mempengaruhi konstruk pendam endogenous (Hock, Ringle, & Sarstedt, 2010). Analisis *IPMA* dilaksanakan dengan menguji kesan penuh (total effect) atau kepentingan dan nilai indeks (*index value*) atau pencapaian bagi konstruk pendam eksogenous. Ini memberi gambaran

tentang faktor-faktor yang boleh ditambahbaik. Keputusan analisis IPMA memberi gambaran jelas kepada pemimpin untuk menangani dan menambahbaik faktor-faktor yang dikenal pasti mempunyai pencapaian yang rendah sedangkan kepentingannya tinggi (Hock et al., 2010).

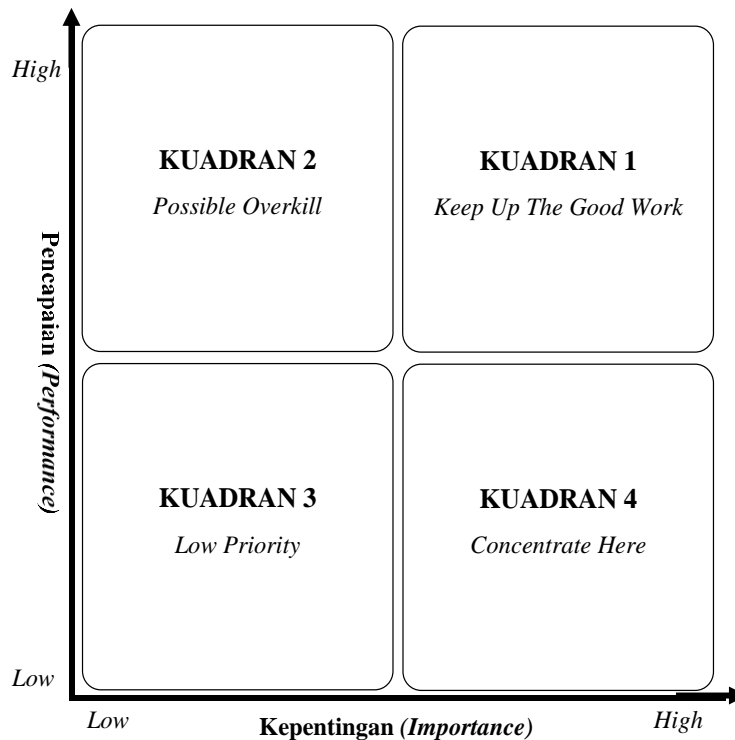
Berdasarkan kajian ini, dapatan analisis *IPM* seperti dalam jadual 1 menunjukkan konstruk yang mempunyai kepentingan dan pencapaian yang tinggi dalam mempengaruhi pemboleh ubah KPP.

Konstruk yang mempamerkan pengaruh kepentingan-pencapaian paling tinggi ialah konstruk KOG (Kesan Penuh 0.628, Nilai Indeks 66.26) manakala konstruk HUB merupakan kostruk kedua tertinggi pengaruhnya terhadap KPP (Kesan Penuh 0.416, Nilai Indeks 65.18).

Jadual 1: Analisis Matriks *Importance-Performance (IPMA)*

Konstruk Pemand	Kesan Penuh (<i>Importance</i>)	Nilai Indeks (<i>Performance</i>)
PEL	0.294	70.077
MOD	0.153	69.996
INO	0.307	72.469
IKT	0.188	68.409
POT	0.152	71.178
STR	0.049	61.877
HUB	0.416	65.178
KOG	0.628	66.256

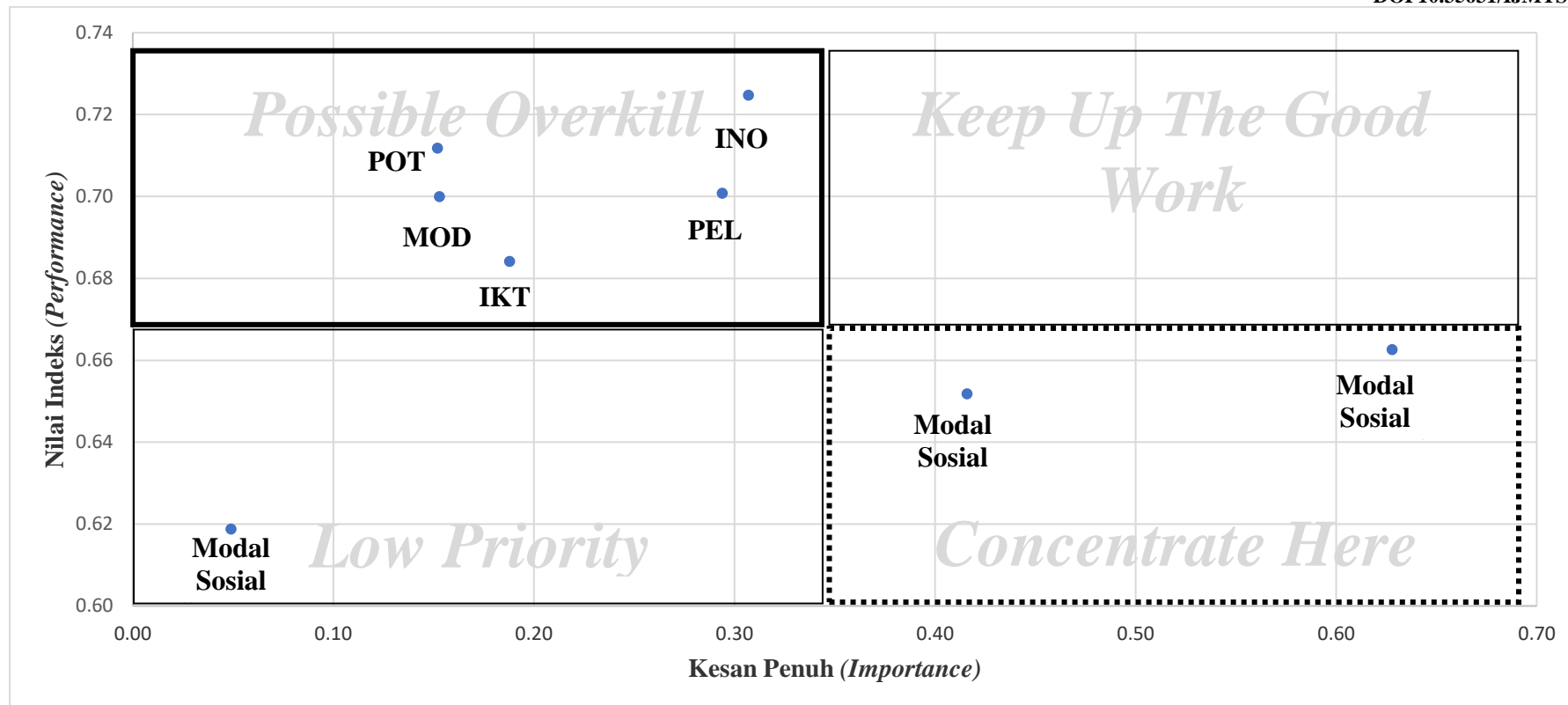
Interpretasi rajah 1, rajah IPMA ini boleh dibahagikan kepada dua dimensi matriks iaitu aspek kepentingan (*importance*) pada paksi-x dan pencapaian (*performance*) pada paksi-y. Merujuk kepada kedudukan suatu titik yang mewakili satu konstruk menunjukkan cirinya yang merangkumi tahap kepentingan dan pencapaian konstruk seperti huraian Hosseini dan Bideh (2013):



Sumber: Hosseini dan Bideh (2013)

Rajah 1: Importance-Performance Matrix Analysis Grid

Kuardran 1 mengandungi konstruk yang dianggap sangat penting dan menunjukkan tahap pencapaian yang tinggi. Oleh itu, konstruk dalam kuadran ini merupakan kekuatan dan peluang utama untuk mencapai atau mengekalkan pencapaian cemerlang amalan KPP. Kuardran 2 mengandungi konstruk yang dianggap tidak penting bagi pelanggan, tetapi organisasi menunjukkan tahap pencapaian yang tinggi. Dalam kes ini, konstruk dalam kuadran ini perlu dianjakkan kepada kuadran lain yang memerlukan peningkatan pencapaian. Kuardran 3 mengandungi konstruk dengan kepentingan rendah dan pencapaian rendah yang merupakan kelemahan kecil. Oleh itu, konstruk dalam kuadran ini tidak perlu diutamakan untuk penambahbaikan. Kuardran 4 mengandungi konstruk yang dianggap sangat penting tetapi tahap pencapaiannya agak rendah. Konstruk dalam kuadran ini dianggap sebagai kelemahan utama yang memerlukan perhatian segera untuk penambahbaikan bagi melonjakkan pencapaian amalan KPP.



Rajah 2: Ringkasan Dapatan IPMA

Semua Konstruk Kepimpinan Organisasi Pembelajaran (KOP) berada dalam Kuadran II iaitu *Possible Overkill* yang memberi isyarat bahawa faktor-faktor ini berpencapaian tinggi tetapi tidak mempamerkan kepentingan dalam meningkatkan tahap amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) di sekolah. Mengikut saranan Shieh and Wu (2009), faktor-faktor dalam kuadran ini lebih sesuai ditukar peranannya seperti menjadi mediator kepada hubungan antara modal sosial dengan KPP. Konstruk KOP tersebut ialah: PEL - Pemimpin menyediakan ruang dan peluang pembelajaran guru / INO - Pemimpin menggalakkan inovasi / POT - Pemimpin membangunkan potensi warga sekolah / MOD - Pemimpin menjadi model pembelajaran di sekolah / IKT - Pemimpin memberikan penghargaan dan pengiktirafan.

Berdasarkan interpretasi data IPMA yang disuai padan dengan grid saranan Hosseini dan Bideh (2013) didapati bahawa konstruk pendam KOG dan HUB merupakan faktor yang perlu diutamakan oleh pemimpin dalam meningkatkan amalan KPP di sekolah. Sebaliknya, konstruk POT, INO, PEL, MOD dan IKT yang juga merupakan konstruk pendam bagi pemboleh ubah KOP tergolong dalam kuadran *possible overkilling* yang membawa maksud faktor-faktor ini perlu dipertingkatkan kepentingannya dalam melonjakkan pencapaian KOG dan HUB seterusnya meningkatkan amalan KPP.

Perbincangan Dapatan

Data interpretasi IPMA ini disuaipadankan dengan grid saranan daripada kajian Hosseini dan Bideh (2013). Konstruk pendam HUB dalam kajian ini merujuk kepada modal sosial hubungan yang menekankan identifikasi, timbal balas dan kepercayaan antara warga organisasi manakala konstruk KOG merujuk kepada modal sosial kognitif yang menekankan pemahaman dan tafsiran sepunya aspek bahasa serta matlamat organisasi. Data menunjukkan guru-guru mempunyai persepsi bahawa faktor HUB dan KOG mempunyai kepentingan yang sangat tinggi dalam pelaksanaan amalan KPP sementara pencapaiannya dalam organisasi adalah pada tahap rendah. Oleh sebab itu, faktor-faktor ini perlu diberi perhatian dalam mengamalkan KPP. Berdasarkan interpretasi grid data IPMA, faktor-faktor dalam kuadran 2 iaitu PEL, MOD, IKT, PEL dan INO yang juga merupakan faktor kepada konstruk kepimpinan (KOP) adalah faktor yang boleh dimanipulasikan sebagai pemangkin peningkatan pencapaian faktor HUB dan KOG.

Kajian ini mendapati bahawa faktor modal sosial kognitif yang dianggap penting sebagai pemangkin amalan KPP tetapi pencapaiannya adalah rendah dalam kalangan guru. Merujuk kepada kajian Imants dan Van der Wal (2020), guru beranggapan bahawa KPP merupakan agenda daripada pemegang taruh luar sekolah dan tiada faedah kepada mereka. Hal ini menyokong dapatan kajian Zhang dan Pang (2016) yang mendapati keterbatasan autonomi guru dalam membuat keputusan dalam aktiviti KPP membuatkan guru-guru beranggapan yang KPP adalah agenda pemegang taruh luaran sekolah. Maka hal ini menyebabkan guru-guru mengelak daripada melibatkan diri secara aktif dalam KPP di sekolah (Keay, Carse & Jess, 2019). Pemahaman sepunya tentang kepentingan pelaksanaan KPP perlu dipupuk dalam minda guru-guru. Pelaksanaan amalan KPP akan lebih bermakna jika semua guru menyedari dan memahami bahawa KPP merupakan agenda guru dalam penambahbaikan kualiti pengajaran mereka dan seterusnya meningkatkan kualiti pembelajaran murid. Guru-guru kurang kompeten untuk melaksanakan KPP kerana kurang faham tentang konsepnya (Tai & Omar, 2021) maka di sinilah peranan kepimpinan sekolah perlu melibatkan diri dalam KPP sebagai fasilitator bagi melatih guru-guru mengamalkan KPP (Zhang & Pang, 2016) secara berkesan dan bermakna berdasarkan konsep yang tepat. Selain daripada memastikan persefahaman tentang konsep KPP, guru-guru juga harus mempunyai matlamat yang sepunya

dalam melaksanakan KPP. Kajian Tai & Omar (2017) mendapati bahawa guru-guru berada dalam zon selesa dan menjadi satu tekanan apabila KPP disampaikan ke sekolah-sekolah sebagai mandat daripada kementerian. Cabaran baharu begini menyebabkan penolakan dalam kalangan guru yang berada dalam zon selesa walaupun sokongan dan penglibatan pemimpin sekolah berada pada tahap paling tinggi (Tai & Omar, 2021) dalam amalan KPP di sekolah.

Merujuk kepada modal sosial hubungan pula, dapatan kajian Tai dan Omar (2021) menyokong dapatan kajian ini yang telah mendedahkan bahawa sekolah-sekolah Malaysia membangun dan menyokong amalan KPP daripada aspek perkongsian misi dan visi, sokongan dan kerjasama pemimpin, sokongan struktur, persefahaman dan kepercayaan dalam kalangan rakan sejawat. Walau bagaimanapun, pelaksanaan pembelajaran koperatif, dialog reflektif dan inkuiri kolektif iaitu faktor-faktor amalan KPP masih belum mantap. Hal ini menunjukkan bahawa guru-guru menyedari kepentingan modal sosial hubungan tetapi pencapaian modal sosial hubungan ini masih berada pada tahap yang rendah dalam konteks melaksanakan KPP. Dalam kajian Sahin dan Yenel (2021), interaksi sosial dalam kalangan guru adalah signifikan terhadap amalan KPP di sekolah. Bagi tujuan meningkatkan kualiti pembelajaran murid, guru-guru tidak boleh bekerja secara individu. Interaksi sosial antara guru perlu untuk menjayakan amalan KPP yang bermakna. Oleh itu, peranan pemimpin sekolah dalam melonjakkan pencapaian modal sosial hubungan perlu diupayakan seperti dapatan kajian Zhang dan Pang (2016) yang mendapati bahawa pemimpin sekolah perlu menyediakan insentif untuk menggalakkan pelaksanaan kepelbagaian KPP dalam kalangan guru-guru. Namun begitu, penglibatan guru-guru dalam amalan KPP tidak dihargai selayaknya (Tai dan Omar, 2016). Maka untuk meningkatkan pencapaian amalan KPP di sekolah, pemimpin sekolah perlu mempertimbangkan dengan serius tentang penghargaan dan pengiktirafan guru-guru dalam pelaksanaan amalan KPP yang bermakna dan berkesan. Situasi ini menyokong mandat pelaksanaan KPP sebagai kaedah pembangunan profesionalisme guru berterusan berasaskan rakan sejawat yang disarankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025).

Walaupun bagaimanapun dalam kajian ini konstruk pendam STR merujuk kepada modal sosial struktur didapati kurang penting dan kurang melonjak pencapaiannya dalam organisasi malah menjadi konstruk pendam yang kurang keutamaannya dalam amalan KPP. Selari dengan kajian Hairon (2016) yang menyatakan bahawa pemimpin instruksional mampu membentuk keakraban dan hubungan kolaboratif dalam kalangan guru tetapi pengupayaan guru dalam perkongsian amalan pengajaran terbaik melalui KPP adalah sukar. Situasi ini berlaku kerana guru-guru beranggapan bahawa kualiti pengajaran mereka adalah setara. Status setara yang membentuk keakraban dan budaya kolaboratif guru juga menjadi faktor penghalang kepada amalan perkongsian secara profesional. Dapatan ini bercanggah dengan kajian Chua, Thien, Lim, Tan, dan Guan (2020) di Malaysia yang mengenalpasti bahawa satu cabaran pelaksanaan KPP di sekolah adalah tentang beban tugas guru yang telah menyebabkan guru burn out dan tidak bermotivasi untuk mengamalkan KPP. Kekurangan sokongan daripada pihak pentadbiran atau pemimpin sekolah menjadi punca kepada keadaan ini. Ini bermakna tugas dan peranan pemimpin sekolah dalam menstrukturkan pelaksanaan KPP adalah amat penting untuk amalan KPP yang lebih berkesan kepada guru-guru. Ini termasuk penstrukturkan tugas hakiki guru supaya tidak menjadi beban tugas. Hal ini kerana usaha pemimpin menetapkan jadual perjumpaan KPP hanya menemukan kegagalan keberkesanan KPP (Qiao & Zhang, 2018) Interaksi antara guru yang lebih kerap perlu dipupuk daripada kesedaran dan kefahaman guru sendiri dan bukannya secara terpaksa kerana selama ini interaksi guru dalam KPP hanya dirancang untuk empat kali setahun (Chua, Thien, Lim, Tan, & Guan, 2020) dan perlu dipertingkatkan kekerapannya melalui sokongan pemimpin dengan menyusun semula tugas

guru agar tidak menjadi bebanan. Ke kerap an interaksi KPP merupakan aktiviti yang berterusan sebagai amalan penambahbaikan kemahiran pedagogi guru. Kajian Taharim, Jayasuriya, Lim dan Mazhar (2017) menemukan bahawa guru kurang memberi tumpuan kepada penambahbaikan dan persediaan proses pengajaran dan pembelajaran murid kerana terbeban dengan tugas lain yang tidak menjurus kepada pengajaran. Situasi ini menjadi lebih mencabar apabila pemimpin sekolah tidak mengambil tindakan susulan bagi memastikan KPP yang dilaksanakan benar-benar berkesan mengikut konsep yang tepat.

Rumusan dan Cadangan Kajian Lanjutan

Secara keseluruhannya, kajian ini merumuskan pengaruh guru besar sebagai pemimpin organisasi pembelajaran amat penting dalam mengupaya modal sosial organisasi daripada aspek hubungan yang merangkumi iedntifikasi, kepercayaan dan timbal balas manakala aspek kognitif yang merangkumi bahasa dan matlamat sepunya. Usaha yang perlu diambil merangkumi lima langkah iaitu; pertama, pemimpin sekolah perlu berinisiatif mengenal pasti keperluan pembelajaran guru dan memberikan peluang yang adil untuk mereka membangunkan profesionalisme diri dengan menggalakkan pelaksanaan KPP serta bahan rujukan yang mencukupi dan terkini. Kedua pemimpin sekolah adalah suri teladan kepada pembelajaran guru di sekolah, menjadi pencetus budaya ilmu, menjadi sumber rujukan dalam aspek pembelajaran kepada di sekolah. Maka mereka perlu bersama guru-guru menyertai KPP. Ketiga, pemimpin sekolah harus menggalakkan inovasi dengan cara menunjukkan sokongan kepada idea baharu, mengiktiraf aktiviti inovasi warga sekolah melalui KPP serta memberikan penghargaan dan meraikan kejayaan sekiranya inovasi tersebut berjaya. Keempat, mereka juga mesti sentiasa memberikan penghargaan dan pengiktirafan kepada guru-guru yang melaksanakan KPP dengan berkesan dan bermakna. Kelima, pemimpin sekolah sentiasa mengambil inisiatif untuk mengenal pasti potensi setiap guru, menyedarkan mereka tentang potensi yang dimiliki serta membantu mereka membangunkan potensi tersebut melalui KPP.

Bertitik tolak daripada kajian ini adalah lebih menarik jika kajian ini diperluaskan kepada semua guru-guru sekolah menengah dan sekolah rendah di seluruh negara termasuk negeri Sabah dan Sarawak. Dapatannya pasti lebih jelas dan berimpak tinggi untuk digunakan dalam peluang penambahbaikan amalan KPP sekolah-sekolah di Malaysia. Selain itu, penglibatan pemimpin sekolah sebagai responden utama kajian juga adalah dicadangkan bagi kajian lanjutan untuk memahami perspektif pemimpin sekolah tentang pelaksanaan KPP di sekolah.

Penutup

Jika pemimpin sekolah mengambil inisiatif meningkatkan kualiti modal sosial hubungan dan kognitif dalam kalangan guru-guru secara professional maka pelaksanaan komuniti pembelajaran professional akan lebih bermakna dalam mengupaya kualiti proses pengajaran dan pembelajaran guru-guru.

Namun begitu, dapatan kajian ini terhad kepada sebuah negeri dan respondennya terdiri daripada guru-guru sekolah rendah sahaja. Kajian ini akan lebih menarik jika dilaksanakan kepada negeri-negeri di seluruh Malaysia, melibat semua sekolah rendah dan menengah malah mengambil kira juga persepsi pemimpin sekolah.

Rujukan

Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). School principals' roles in establishing collaborative professional learning communities at schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340-1347.

- Bourdieu, P. (1986) *The Forms of Capital* in Baron, S. Field, J. Schuller, T. (eds.) (2000) *Social Capital - Critical Perspectives*. Oxford University Press.
- Campbell, C. Wood, R. Kelly, M. (1999) *Social and Capital Health Health Education Authority*. London.
- Chang, H.H. & Chuang, S.S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management* 48(1): 9-18.
- Chen, P., Lee, C. D., Lin, H., & Zhang, C. X. (2016). Factors that develop effective professional learning communities in Taiwan. *Asia Pacific journal of education*, 36(2), 248-265.
- Chua, W. C., Thien, L. M., Lim, S. Y., Tan, C. S., & Guan, T. E. (2020). Unveiling the practices and challenges of professional learning community in a Malaysian Chinese secondary school. *Sage Open*, 10(2), 2158244020925516.
- Fukuyama, F. (2002). *Social Capital and Development: The Coming Agenda*. *SAIS Review* 22(1), 23-37. The Johns Hopkins University Press. Retrieved January 20, 2018, from Project MUSE database.
- Hairon, S. (2016). *Instructional Leadership in Teachers Leading Professional Learning Communities: An Asian Singapore Perspective*. Asia Leadership Roundtable.
- Hairon, S., & Tan, C. (2017). Professional learning communities in Singapore and Shanghai: Implications for teacher collaboration. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 47(1), 91–104. <https://doi.org/10.1080/03057925.2016.1153408>
- Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2/3), 188–207. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2010.034327>
- Hord, S. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, Texas, Southwest Educational Development Laboratory.
- Hosseini, S., & Bideh, A. (2013). *A data mining approach for segmentation-based importance-performance analysis (SOM-BPNN-IPA): a new framework for developing customer retention strategies*. *Service Business*, 8(2): 295–312.
- Imants, J., & Van der Wal, M. M. (2020). A model of teacher agency in professional development and school reform. *Journal of Curriculum Studies*, 52(1), 1-14. doi: 10.1080/00220272.2019.1604809
- Keay, J. K., Carse, N., & Jess, M., (2019). Understanding teachers as complex professional learners. *Professional Development in Education*, 45(1), 125-137. doi: 10.1080/19415257.2018.1449004
- Keong, C. C., Muhammad Faizal, A.G., & Zuraidah, A. (2017). Amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) di sekolah berprestasi tinggi (SBT) Malaysia: sebuah sekolah jenis kebangsaan cina (SJKC) di Sarawak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 43-70.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30, 607-610.
- Kruse, S. D., Louis, K. S., & Bryk, A. S. (1995). An emerging framework for analyzing school-based professional community. In K. S. Louis & S. D. Kruse (Eds.), *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools* (pp. 23–42). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lee, M., & Kim, J. (2016). The emerging landscape of school-based professional learning communities in South Korean schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 36(2), 266-284.

- Li, L., Hallinger, P., Kennedy, K. J., & Walker, A. (2016). Mediating effects of trust, communication, and collaboration on teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*. Retrieved March 31, 2016, from <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2016.1139188>
- Lin, N., & Fu, Y. (2003). *Social capital: Social resources, civic engagement, or trust?* Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Atlanta.
- Muhammad Faizal, A.G.,(2017), Program Pembangunan Profesionalisme Guru Sekolah Berprestasi Tinggi. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 76-103, oct. 2017. ISSN 2289-9669.
- Muhammad Faizal, A.G., & Crow, M.G.,(2017). Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional: Perspektif Pemimpin Sekolah Cemerlang Negara Maju, *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 10-27, oct. 2017.
- Mumford, A., (1995) "Learning in action", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 27 Issue: 8, pp.36-40, <https://doi.org/10.1108/00197859510097081>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Narongrith Intanam., Suwimon Wongwanich., & Nattaporn Lawthong. (2010). Benchmark for Building Professional Learning Communities in Schools: From Tools and Guideline to Practice in Thai Educational Context. Faculty of Education, Chulalongkorn University. Dimuat turun daripada: http://www.iaea.info/documents/paper_4d52fc9.pdf
- Olivier, D. F., & Huffman, J. B. (2016). Professional learning community process in the United States: conceptualization of the process and district support for schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 36(2), 301-317.
- Putnam, R. D. (1993) *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, *The American Prospect*, 13, 35-42.
- Pedler, M., Burgoyne, P., & Boydell, T. (2011). *Self-development in organizations*. London: McGraw-Hill.
- Qiao, X., Yu, S., & Zhang, L. (2018). A review of research on professional learning communities in mainland China (2006–2015). *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 713–728. <https://doi.org/10.1177/1741143217707523>
- Rosnah Ishak, & Muhammad Faizal Abdul Ghani (2012). Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah ‘ organisasi pembelajaran. *Jurnal pendidikan Malaysia*, 37(2), 35–41.
- Sahin, F., & Yenel, K. (2021). Relationship between enabling school structure, teachers' social network intentions and professional learning community. *Research in Pedagogy*, 11(1), 17-30.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of file learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sims, R. L., & Penny, G. R. (2014). Examination of a failed professional learning community. *Journal of Education and Training Studies*, 3(1), 39-45.
- Taharim, N. F., Jayasuriya, D. P., Lim, W. X., & Mazhar, S. F. (2017). Clerical work for school teachers: A burden or a responsibility? *Journal of Humanities, Language, Culture and Business*, 1(3), 26–36.
- Tai, M. K., & Omar, A. K. (2017). Measuring teacher attitudes toward change: An empirical validation. *International Journal of Management in Education*, 11(4), 437-469. doi: 10.1504/IJMIE.2017.10005987
- Tai, M. K., & Omar, A. K. (2021). An Analysis on the Implementation of Professional Learning Communities in Malaysian Secondary Schools. *Asian Journal of University Education*, 17(1), 192-206. doi:10.24191/ajue.v17i1.12693

- Toole, J C & Louis, K S, (2002), The Role of Professional Learning Communities in International Education, in Leithwood, K & Hallinger, P, Eds, Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, Dordrecht, Kluwer, p 248
- Vanblaere, B., & Devos, G. (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.03.003>
- Zhang, J., & Pang, N. S.-K. (2016). Exploring the characteristics of professional learning communities in China: A mixed-method study. *Asia Pacific Education Review*, 25(1)
- Zhang, J., Yuan, R., & Yu, S. (2017). What impedes the development of professional learning communities in China? Perceptions from leaders and frontline teachers in three schools in Shanghai. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2)
- Zuraidah, A., Zulkifli, M.A., Nik Mustafa, A.M., & Muhammad Ismath, R., (2017). *Pemeriksaan Guru Bahasa Melayu Melalui Penyeliaan Kembang Tumbuh Dan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) Di Lima Sekolah Menengah Daerah Kuala Lipis. JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 42-59.