

**MODEL PERKONGSIAN PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI SEKTOR  
SWASTA DI MALAYSIA**

**NOORAZAH BINTI MD NOOR**

**TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH  
DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI TEKNOLOGI DAN SAINS MAKLUMAT  
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA  
BANGI**

**2013**

## **PENGAKUAN**

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

06 September 2013

NOORAZAH BINTI MD NOOR  
P49999

## PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah kepada Allah S.W.T kerana dengan limpah kurniaNya, tesis ini dapat disiapkan. Segala puji bagi Allah S.W.T yang memberikan saya kekuatan dan kesabaran dalam mengharungi proses mendapat Ijazah Doktor Falsafah. Saya amat terhutang budi kepada mereka yang telah memberi bantuan dalam menjayakan kajian ini.

Pertama sekali, jutaan terima kasih kepada penyelia saya, Prof. Dr. Juhana Salim di atas segala bantuan, bimbingan dan nasihat yang diberikan sejak awal sehingga sempurna kajian ini. Semua tunjuk ajar yang diberikan oleh Prof. di sepanjang tempoh pengajian adalah amat saya hargai.

Seterusnya, terima kasih teristimewa buat suami tercinta, Mohd Faizal Hanafi yang sentiasa memberi semangat dan galakan sepanjang tempoh pengajian serta anak-anak yang dikasihi Muhd Aqil Faiq, Muhd Aqeem Faris, Nur Alisa Filza, Nur Adina Farha dan Nur Amira Fathia yang sentiasa sabar dan memahami tanggungjawab mama dalam menyempurnakan tesis ini. Terima kasih juga kepada mak, Shamsol Kamariah Bt Abdullah kerana mendoakan kejayaan saya serta arwah ayah, Md Noor Bin Chin kerana semangat beliau yang membawa saya sehingga ke tahap ini.

Ucapan terima kasih buat rakan-rakan seperjuangan yang telah memberikan semangat dan bantuan kepada saya sehingga terhasilnya tesis ini. Akhir sekali, kepada semua yang telah membantu dalam kajian ini, budi baik anda amat dihargai dan hanya Allah S.W.T yang dapat membalasnya.

## ABSTRAK

Perkongsian pengetahuan merupakan kesediaan pekerja untuk menyumbang pengetahuan kepada pekerja lain dan kemampuan beliau untuk mengumpul pengetahuan daripada pekerja lain dalam organisasi. Kajian lepas mendapati amalan perkongsian pengetahuan yang berjaya akan menggalak inovasi pekerja dan meningkatkan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan, antaranya adalah faktor manusia dan teknologi. Namun, penyelidik terdahulu lebih menumpukan kepada faktor tingkah laku individu, tanpa mengambil kira pelbagai aspek lain dalam perkongsian pengetahuan. Matlamat kajian ini adalah untuk membina dan mengesahkan model perkongsian pengetahuan sektor swasta (PPSS) yang menggabung dua pendekatan utama iaitu pendekatan teknikal dan bukan teknikal. Kajian ini bertujuan untuk memeriksa pengaruh individu, organisasi dan teknologi terhadap amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja serta hubungannya dengan inovasi dan prestasi organisasi sektor swasta di Malaysia. Tiga teori yang menyokong pembinaan model PPSS bagi memeriksa tiga faktor pengaruh adalah *Social Capital Theory*, *Institutional Theory* dan *Adaptive Structuration Theory*. Kajian ini menggunakan kaedah campuran yang melibatkan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Kaedah kuantitatif menggunakan teknik soal selidik, manakala kaedah kualitatif menggunakan teknik temubual. Borang soal selidik diedarkan kepada 582 responden di lima Syarikat Berkaitan Kerajaan sekitar Lembah Klang dan Selangor. Temubual dilakukan ke atas sepuluh responden yang terdiri daripada dua wakil bagi setiap organisasi. Sebanyak 323 (55.5%) soal selidik yang telah dikembalikan didapati boleh digunakan. Data dianalisa menggunakan SPSS bagi analisis deskriptif dan analisis demografi, manakala model disahkan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling*. Kajian ini mendapati, pengaruh individu yang terdiri daripada faktor ‘berkongsi visi dan matlamat’ dan ‘kepercayaan antara pekerja’ mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan. Faktor lain yang didapati mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan dalam organisasi sektor swasta adalah ‘tugas saling bergantungan’ dan ‘sokongan pengurusan atasan’ bagi pengaruh organisasi dan ‘kesetiaan’ bagi pengaruh teknologi. Kajian ini mendapati amalan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan yang signifikan dengan inovasi dan inovasi mempunyai hubungan yang signifikan ke atas prestasi organisasi. Empat daripada tujuh indeks *fit* memenuhi julat nilai yang ditetapkan. Pembentukan model kajian ini adalah sesuai dan diterima. Dalam menangani isu perkongsian pengetahuan, kajian ini menunjukkan bahawa organisasi perlu menggabungkan pendekatan teknikal dan bukan teknikal dalam melaksanakan amalan perkongsian pengetahuan agar wujud suatu fenomena perkongsian yang seimbang dan berkesan untuk menyokong inovasi pekerja bagi meningkatkan prestasi organisasi.

## **KNOWLEDGE SHARING MODEL WITHIN PRIVATE ORGANIZATION IN MALAYSIA**

### **ABSTRACT**

Knowledge sharing is the willingness of an employee to contribute knowledge to other employees and the ability of employee to collect knowledge from other employees within organization. Past studies found that successful knowledge sharing practices will enhance employee's innovation, and increase organizational performance. There are many factors influencing knowledge sharing amongst which include: human and technological factors. However, earlier researchers seemed to focus on individual factor rather than other factors affecting knowledge sharing. The aim of this research is to develop and validate the private sector knowledge sharing (PSKS) model incorporating two main approaches: technical and non technical. This research will examine the influence of individual, organizational and technology on knowledge sharing practices among employees and its relationship with innovation and organizational performance in the private sector in Malaysia. Three theories supporting the development of PSKS model in order to examine the three factors influencing knowledge sharing are: Social Capital Theory, Institutional Theory and Adaptive Structuration Theory. This research used mix method involving quantitative and qualitative. The quantitative method uses questionnaires, while the qualitative method uses interview technique. Questionnaires were distributed to 582 respondents within five Government Linked Companies (GLC) in Klang Valley and Selangor. Interviews were conducted to ten respondents comprising of two representatives from each organization. A total of 323 (55.5%) questionnaires that were returned were found suitable to be used. Data were analyzed using SPSS for descriptive and demographic analysis, while the model that was developed was validated using Structural Equation Modelling analysis. This research showed that the individual influence consisting of 'shared vision and goals' and 'trust between employees' are factors influencing knowledge sharing practices. Other factors found to be influencing knowledge sharing practices in the private organizations include 'task interdependence' and 'top management support' for organizational influence and 'loyalty' for technology influence. This research found that knowledge sharing practice has significant relationship with innovation and innovation is significantly related to organizational performance. Four out of seven fit indices met the specified range of values. The formation of this model is appropriate and acceptable. In addressing knowledge sharing issues, this research reveals that organizations need to incorporate technical and non technical approach to knowledge sharing practices so that there exist a balanced and effective phenomenon to support employee innovation to improve performance.

## **KANDUNGAN**

	<b>Halaman</b>
<b>PENGAKUAN</b>	ii
<b>PENGHARGAAN</b>	iii
<b>ABSTRAK</b>	iv
<b>ABSTRACT</b>	v
<b>KANDUNGAN</b>	vi
<b>SENARAI JADUAL</b>	x
<b>SENARAI ILUSTRASI</b>	xii
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xiv
<b>BAB I PENGENALAN</b>	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Penyataan Masalah	5
1.4 Objektif Kajian	11
1.5 Persoalan Kajian	12
1.6 Skop Kajian	13
1.7 Kerangka Konsepsi Kajian	15
1.8 Kepentingan Kajian	15
1.9 Sumbangan Kajian	18
1.10 Definisi Istilah	19
1.10.1 Pengetahuan	19
1.10.2 Pengetahuan Tasit	20
1.10.3 Pengetahuan Eksplisit	21
1.10.4 Pendekatan Teknikal	21
1.10.5 Pendekatan Bukan Teknikal	22
1.10.6 Individu	22
1.10.7 Organisasi	23
1.10.8 Teknologi	23
1.10.9 Amalan Perkongsian Pengetahuan	24

1.10.10	Inovasi	24
1.10.11	Prestasi organisasi	25
1.11	Organisasi Tesis	25
1.12	Kesimpulan	26
<b>BAB II KAJIAN LITERATUR</b>		
2.1	Pengenalan	28
2.2	Latar Belakang Teori	29
2.2.1	<i>Structuration Theory (ST)</i>	30
2.2.2	<i>Knowledge-Based Theory of the Firm (KBT)</i>	37
2.3	Konsep	40
2.3.1	Perkongsian pengetahuan	41
2.3.2	Pendekatan kepada perkongsian pengetahuan	44
2.3.3	Faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan	47
2.3.4	Hubungan antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi	53
2.4	Model Perkongsian Pengetahuan	55
2.4.1	Ling et al. (2009)	56
2.4.2	M. Sadiq dan Salina (2009)	57
2.4.3	Nurliza et al. (2011)	57
2.4.4	Suppiah dan Sandhu (2011)	59
2.4.5	Lin (2007)	59
2.4.6	Hsu (2008)	60
2.4.7	Lee et al. (2010)	61
2.4.8	Tsai et al. (2012)	62
2.5	Kesimpulan	66
<b>BAB III METODOLOGI KAJIAN</b>		
3.1	Pengenalan	69
3.2	Reka Bentuk Kajian	69
3.3	Pembangunan Model Kajian	72
3.3.1	Definisi konstruk dan boleh ubah model	76
3.3.2	Hipotesis kajian	81
3.4	Instrumen kajian	85
3.4.1	Pembangunan soal selidik	85
3.4.2	Pengukuran Kriteria Penilaian Konstruk	87

3.4.3	Kajian rintis	94
3.4.4	Kesahan dan kebolehpercayaan	95
3.5	Instrumen Akhir	97
3.6	Populasi dan Sampel Kajian	98
3.6.1	Populasi	99
3.6.2	Saiz sampel	100
3.7	Strategi Pengumpulan Data	102
3.7.1	Pentadbiran soal selidik	102
3.7.2	Pentadbiran temu bual	104
3.8	Strategi Analisis Data	105
3.8.1	Analisis data kuantitatif	105
3.8.2	Analisis data kualitatif	113
3.9	Kesimpulan	113
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN INTERPRETASI</b>		
4.1	Pengenalan	114
4.2	Analisis Data Kuantitatif Soal Selidik	114
4.2.1	Analisis demografi	118
4.2.2	Analisis deskriptif statistik pemboleh ubah	120
4.2.3	Kesahan dan kebolehpercayaan	132
4.3	<i>Structural Equation Medeling (SEM)</i>	135
4.3.1	<i>Confirmatory factor analysis (CFA)</i>	136
4.3.2	Analisis SEM model perkongsian pengetahuan sektor swasta	150
4.4	Analisis Temu Bual	161
4.4.1	Tahap amalan perkongsian pengetahuan	162
4.4.2	Pendekatan dalam perkongsian pengetahuan	163
4.4.3	Perkongsian pengetahuan, inovasi dan prestasi organisasi	165
4.5	Kesimpulan	166
<b>BAB V RUMUSAN KAJIAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>		
5.1	Pengenalan	167

5.2	Rumusan Kajian	167
5.2.1	Tahap amalan perkongsian pengetahuan dalam organisasi swasta	168
5.2.2	Pendekatan dalam perkongsian pengetahuan organisasi swasta	169
5.2.3	Hubungan antara amalan perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi	174
5.3	Sumbangan Kajian dan Implikasi	175
5.3.1	Sumbangan teori dan implikasi	176
5.3.2	Sumbangan praktikal dan implikasi	177
5.3.3	Implikasi kepada dasar kerajaan	180
5.4	Batasan Kajian	182
5.5	Cadangan Kajian Masa Hadapan	183
5.5.1	Kaedah penyelidikan	184
5.5.2	Skop kajian	184
5.5.3	Kerangka teori kajian	184
5.6	Kesimpulan	185
<b>RUJUKAN</b>		188
<b>LAMPIRAN</b>		
A	Pembangunan Soal Selidik Berdasarkan Skema Lazarsfeld	209
B	Borang Soal Selidik	217
C	Skedul Temu Bual	227

## **SENARAI JADUAL**

No. Jadual	Halaman
1.1 Kajian perkongsian pengetahuan di Malaysia	7
2.1 Ringkasan model perkongsian pengetahuan terdahulu	62
3.1 Definisi operasi konstruk	75
3.2 Kriteria penilaian konstruk amalan perkongsian pengetahuan	87
3.2 Pemboleh ubah kajian perkongsian pengetahuan terdahulu	77
3.3 Pengukuran kriteria penilaian konstruk pengaruh teknologi	86
3.4 Pengukuran kriteria penilaian konstruk pengaruh individu	89
3.5 Pengukuran kriteria penilaian konstruk pengaruh organisasi	91
3.6 Pengukuran kriteria penilaian konstruk inovasi	92
3.7 Pengukuran kriteria penilaian konstruk prestasi organisasi	93
3.8 Keputusan ujian kebolehpercayaan bagi kajian rintis	95
3.9 Bahagian, pembolehubah dan bilangan item/soalan	96
3.10 Populasi bagi lima organisasi	100
3.11 Saiz sampel bagi populasi	100
3.12 Indeks kesesuaian yang digunakan dalam kajian	109
4.1 Data yang digugurkan kerana unsur luaran	114
4.2 Nilai kepencongan dan kurtosis	115
4.3 Matriks Korelasi antara Pembolehubah	117
4.4 Profil demografi ciri peribadi	117
4.5 Profil demografi ciri professional	119
4.6 Statistik deskriptif pemboleh ubah rangkaian sosial	121
4.7 Statistik deskriptif pemboleh ubah berkongsi visi dan matlamat	122
4.8 Statistik deskriptif pemboleh ubah kepercayaan antara pekerja	123
4.9 Statistik deskriptif pemboleh ubah tugas saling bergantungan	124
4.10 Statistik Deskriptif Pemboleh ubah Sokongan Pengurusan Atasan	125
4.11 Statistik deskriptif pemboleh ubah budaya organisasi	126
4.12 Statistik deskriptif pemboleh ubah kesetiaan	127
4.13 Statistik deskriptif pemboleh ubah konsensus	128
4.14 Statistik deskriptif pemboleh ubah sikap	129

4.15	Statistik deskriptif pemboleh ubah amalan perkongsian pengetahuan	130
4.16	Statistik deskriptif pemboleh ubah inovasi	131
4.17	Statistik deskriptif pemboleh ubah prestasi organisasi	132
4.18	Keputusan ujian kesahan dan kebolehpercayaan	133
4.19	Perbandingan indeks pengukuran bagi pengaruh individu	138
4.20	Kesesuaian model pengukuran bagi pengaruh individu	139
4.21	Perbandingan indeks pengukuran bagi pengaruh organisasi	141
4.22	Kesesuaian model pengukuran bagi pengaruh organisasi	142
4.23	Perbandingan indeks pengukuran bagi pengaruh teknologi	145
4.24	Kesesuaian model pengukuran bagi pengaruh teknologi	145
4.25	Kesesuaian model pengukuran bagi amalan perkongsian pengetahuan	147
4.26	Perbandingan indeks pengukuran bagi inovasi	148
4.27	Kesesuaian model pengukuran bagi amalan perkongsian pengetahuan	149
4.28	Kesesuaian model pengukuran bagi prestasi organisasi	150
4.29	Keputusan ujian <i>Maximum Likelihood Estimates</i> Model PPSS-Peringkat 1	151
4.30	Indeks kesesuaian Model PPSS-Peringkat 1	152
4.31	Keputusan ujian <i>Maximum Likelihood Estimates</i> Model PPSS-peringkat 2	153
4.32	Indeks kesesuaian Model PPSS-Peringkat 2	154
4.33	Keputusan ujian <i>Maximum Likelihood Estimates</i> Model PPSS-peringkat 3	155
4.34	Indeks kesesuaian Model PPSS-peringkat 3	156
4.35	Keputusan <i>Modification Indices</i> Model PPSS-peringkat 3	156
4.36	Indeks kesesuaian Model PPSS-peringkat 4	157
4.37	Keputusan <i>Modification Indices</i> Model PPSS-peringkat 4	158
4.38	Keputusan ujian <i>Maximum Likelihood Estimates</i> Model PPSS-peringkat 5	159
4.39	Indeks kesesuaian Model PPSS-peringkat 5	159
4.40	Hasil hipotesis kajian Model PPSS	161
5.1	Faktor dan pemboleh ubah bagi individu, organisasi dan teknologi	184

## SENARAI ILUSTRASI

No. Rajah	Halaman
1.1 Proses Pengurusan Pengetahuan	4
1.2 Kerangka Konsepsi Kajian	16
2.1 Model Bersarang	29
2.2 <i>Structuration Theory</i> dan teori terbitan	31
2.3 Hubungan antara <i>Structuration Theory</i> dan teori terbitan dengan perkongsian pengetahuan	32
2.4 <i>Knowledge-Based Theory of the Firm</i>	36
2.5 Hubungan antara teori KBT dengan perkongsian pengetahuan, inovasi dan prestasi organisasi	38
2.6 Model perkongsian pengetahuan dalam firma pembuatan elektronik di Malaysia	57
2.7 Model perkongsian pengetahuan dan kemampuan inovasi firma	59
2.8 Model faktor aktiviti perkongsian pengetahuan dan aktiviti inovasi	61
2.9 Model keinginan profesional IT berkongsi pengetahuan melalui penggunaan KMS: perspektif <i>social exchange theory</i>	62
3.1 Model kajian-Model PPSS	74
3.2 Skema Lazarsfeld bagi mengukur konsep	85
4.1 CFA individu (sebelum)	137
4.2 CFA individu (selepas)	138
4.3 CFA organisasi (sebelum)	140
4.4 CFA organisasi (selepas)	141
4.5 CFA teknologi (sebelum)	143
4.6 CFA teknologi (selepas)	144
4.7 CFA amalan perkongsian pengetahuan	146
4.8 CFA inovasi (sebelum)	147
4.9 CFA inovasi (selepas)	148
4.10 CFA prestasi organisasi	149
4.11 Analisis SEM Model PPSS-Peringkat 1	151
4.12 Analisis SEM Model PPSS-Peringkat 2	153

4.13	Analisis SEM Model PPSS-Peringkat 3	155
4.14	Analisis SEM Model PPSS-peringkat 4	157
4.15	Analisis SEM Model PPSS-peringkat 5	158
4.16	Keseluruhan analisis SEM Model PPSS	160

## SENARAI SINGKATAN

AMOS	<i>Analysis of Moment Structure</i>
AST	<i>Adaptive Structuration Theory</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CoP	Komuniti Amalan
CR	<i>Composite Reliability</i>
GLC	<i>Government Linked Company</i>
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
INT	<i>Institutional Theory</i>
IT	Teknologi Maklumat
KBT	<i>Knowledge Based Theory of the Firm</i>
PBT	Pendekatan Bukan Teknikal
PPSS	Model Perkongsian Pengetahuan Sektor Swasta
PT	Pendekatan Teknikal
SCT	<i>Social Capital Theory</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SET	<i>Social Exchange Theory</i>
SPP	Sistem Pengurusan Pengetahuan
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
ST	<i>Structuration Theory</i>

## **BAB I**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 PENDAHULUAN**

Pengetahuan adalah penting untuk semua organisasi (Ooi et al. 2012). Pengetahuan telah diterima dengan meluas dan dikenalpasti sebagai salah satu cara untuk meningkatkan daya saing sesebuah organisasi (Chan & Chau 2005). Organisasi yang dapat mengenalpasti, menilai dan menghasilkan pengetahuan akan berjaya (Rowley 1999). Johnson et al. (2005) mendefinisikan pengetahuan sebagai “kesedaran, keinsafan atau kebiasaan diperoleh oleh pengalaman atau pembelajaran”. Untuk menjadi seorang jurutera, doktor, penerap bata, tukang jahit atau seorang pemandu kereta memerlukan pembelajaran melalui satu tempoh masa. Kemahiran ini diperlukan untuk menjalankan kerja dalam pelbagai profesi, memerlukan pengetahuan spesifik ataupun kombinasi pengetahuan melalui satu pembelajaran, latihan, pemerhatian daripada budaya kerja organisasi terdahulu, serta perkongsian maklumat relevan yang diperolehi daripada peranan dan pengalaman berbeza. Menurut Wang et al. (2000), pengetahuan yang dikongsi, diaplikasi dan diperbaharui dapat menjana idea kreatif. Oleh itu, pengurusan pengetahuan yang berkesan menjadi penting untuk pertumbuhan organisasi masa kini (Chan & Chau 2005).

Kejayaan sesebuah negara atau masyarakat banyak bergantung kepada keupayaannya menggunakan segala sumber dengan baik termasuklah sumber keupayaan intelektual rakyatnya. Mantan Perdana Menteri Malaysia yang kelima, Tun Abdullah Ahmad Badawi dalam ucapannya semasa membentangkan Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK9 2006) telah menggariskan lima teras yang mana salah satunya adalah “meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta

memupuk ‘minda kelas pertama’ ”. Malah, dalam ucapan pembentangan Bajet 2007, beliau turut memberi penekanan terhadap isu yang sama. Ini menunjukkan bahawa kerajaan Malaysia memandang serius tentang kepentingan pengetahuan kepada pembangunan negara. Justeru, peningkatkan keupayaan pengetahuan di kalangan masyarakat Malaysia untuk membangunkan inovasi negara amat perlu bagi mencapai status negara maju suatu hari nanti.

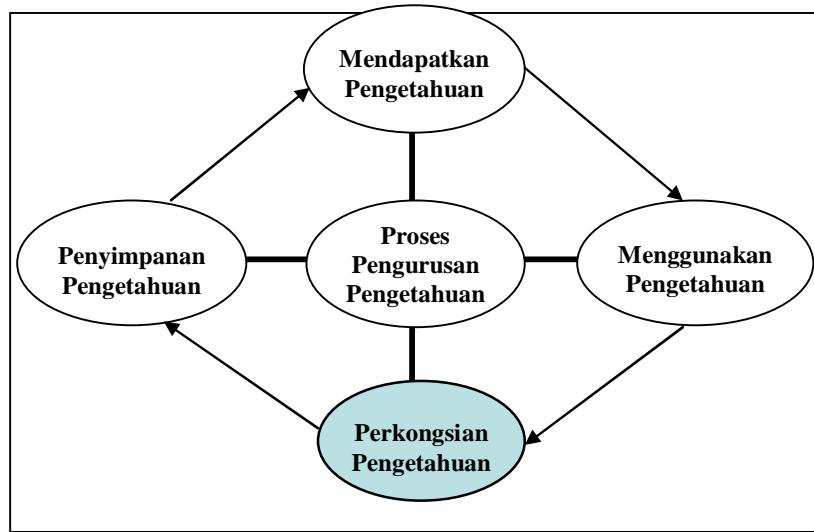
Bab ini akan membincangkan tentang latar belakang kajian berkaitan perkongsian pengetahuan, penyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, skop kajian, kerangka konsepsi kajian, kepentingan kajian, sumbangan kajian, definisi istilah dan kesimpulan.

## **1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN**

Pengurusan pengetahuan adalah proses yang membantu syarikat untuk mencari, memilih, mengorganisasi, menyebar dan memindahkan pengetahuan penting dan kepakaran yang perlu untuk aktiviti seperti penyelesaian masalah, perancangan strategik dan pembuatan keputusan (Gupta et al. 2000). Bukowitz dan Williams (1999), juga menekankan bahawa pengurusan pengetahuan adalah “proses dimana organisasi menghasilkan kekayaan daripada intelektualnya atau aset yang berpusatkan pengetahuan”. Menurut Beijerse (1999), terdapat empat proses yang berbeza dalam pengurusan pengetahuan. Pertama, menentukan keperluan pengetahuan yang diperlukan dalam organisasi. Kedua, menentukan pengetahuan yang wujud antara pengetahuan yang perlu dengan pengetahuan yang sedia ada. Ketiga, jurang pengetahuan dikecilkkan dengan membangunkan pengetahuan baru sama ada dengan membeli pengetahuan, memperbaiki pengetahuan sedia ada atau menghapuskan pengetahuan yang telah ketinggalan zaman. Keempat, pengetahuan dikongsi, disebarluaskan dan diaplikasi untuk kegunaan semua. Oleh demikian, pengurusan pengetahuan bukanlah hanya merujuk kepada mewujudkan pengetahuan semata-mata, sebaliknya pengurusan pengetahuan adalah proses berterusan bermula daripada menentukan keperluan pengetahuan sehingga kepada perkongsian pengetahuan bagi mengekalkan pengetahuan tersebut dalam organisasi.

Di Malaysia, idea tentang kepentingan pengurusan pengetahuan telah dinyatakan buat pertama kalinya oleh mantan Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr. Mahathir pada tahun 1991. Beliau telah menyatakan tentang perlunya mengubah ekonomi Malaysia kepada Ekonomi Berasaskan Pengetahuan ke arah mencapai Wawasan 2020 (Amlus et al. 2006). Justeru, pada tahun 1996, Koridor Raya Multimedia telah dilancarkan sebagai initiatif pertama kerajaan bagi mendorong pembangunan berdasarkan pengetahuan. Projek yang terdapat di koridor berteknologi tinggi ini adalah seperti Kerajaan Elektronik, Sekolah Bestari, Teleperubatan, Kad Pintar Pelbagai Guna, Kelompok R&D, Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana dan E-Perniagaan (INTAN 2006). Timbalan Perdana Menteri Malaysia ketika itu, Najib Razak dalam ucaptamanya pada persidangan antarabangsa “*Increasing e-Governance through Knowledge Management (EG2KM)*”, juga menyatakan bahawa pengurusan pengetahuan harus diterima sebagai satu alat berkesan bagi meningkatkan penyampaian perkhidmatan sektor awam. Beliau menyarankan agar model pengurusan pengetahuan negara maju di barat dilakukan sedikit pengubahsuaian untuk menyesuaikannya dengan budaya tempatan dan norma-norma sosial (Najib 2006). Bagi menyahut cabaran ini, Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) telah mengambil satu usaha dengan melaksanakan inisiatif pengurusan pengetahuan dalam sektor awam untuk membolehkan kerajaan mengurus dan menstruktur semula pengetahuan kepunyaan pelbagai agensi kerajaan. MAMPU telah membangunkan struktur ‘bank pengetahuan’ dalam Rangka kerja Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) sektor awam dengan tujuan memastikan perkongsian pengetahuan itu sebenarnya mengambil tempat di antara agensi kerajaan (Izwan 2006).

Berdasarkan Rajah 1.1, perkongsian pengetahuan adalah satu daripada proses penting dalam pengurusan pengetahuan (Sandhawalia & Dalcher 2008).



Rajah 1.1 Proses Pengurusan Pengetahuan

Sumber: Sandhawalia dan Dalcher 2008

Perkongsian pengetahuan adalah komitmen untuk memberitahu, menterjemah dan mendidik rakan sekerja yang lain. Ini melibatkan proses pendengaran aktif dan pembelajaran. Maklumat yang dikongsi tidak hanya mengenai aspek kerja tetapi termasuk visi, matlamat, sokongan, perasaan, pendapat dan soalan (Grey 1996). Perkongsian akan menambah nilai kepada pengetahuan. Pengetahuan menjadi tidak bernilai sehinggalah ia dipindahkan. Sekiranya individu menyimpan pengetahuan sendiri dan enggan berkongsi dengan orang lain, maka tiada nilai yang akan tercipta. Kebaikan yang diperolehi daripada perkongsian pengatahan bergantung kepada bagaimana pekerja menerap, berkongsi dan menggunakan pengetahuan yang ada (Wang et al. 2000).

Menurut Hansen (1999) dan Yu et al. (2007), perkongsian pengetahuan adalah kesediaan dan kemampuan seseorang untuk berkongsi. Kesediaan dan kemampuan ini akan membentuk kemampuan inovasi dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi. Senge (1990), menekankan bahawa berkongsi pengetahuan bukan hanya bermaksud memberi atau mendapat sesuatu daripada orang lain. Perkongsian pengetahuan hanya akan berlaku apabila seseorang individu benar-benar berminat untuk membantu orang lain bagi membangunkan keupayaan baru untuk bertindak yang dikenali sebagai “pembentukan proses pembelajaran”. Starbuck (1992),

menyatakan bahawa pengetahuan berada dalam individu, modal fizikal, rutin seharian organisasi dan budaya. Pengetahuan ini perlu dikongsi dan di sebarkan dalam organisasi (King & Marks 2008). Bagi menyebar pengetahuan ini, peranan individu iaitu pekerja yang memegang pengetahuan, pengaruh organisasi dan pengaruh teknologi memberi kesan terhadap kejayaannya.

Justeru, kajian literatur telah mengiktiraf pengaruh individu, organisasi dan teknologi dalam mempengaruhi aktiviti perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja (Lee & Choi 2003; Connelly & Kelloway 2003; Taylor & Wright 2004; Reige 2005; Mohd Bakhari 2010). Dapatkan kajian juga menunjukkan bahawa, beberapa teori telah diaplikasikan dalam kajian bersesuaian dengan faktor yang dikaji (Liang et al. 2008). Namun, sejauh manakah pengaruh individu, organisasi dan teknologi ini memberi kesan bagi meningkatkan perkongsian pengetahuan dalam kalangan pekerja dan seterusnya meningkatkan kemampuan inovasi serta prestasi organisasi di Malaysia? Ini kerana, walaupun diakui perkongsian pengetahuan memberi manfaat kepada semua pekerja dan organsasi tetapi mereka enggan berkongsi. Permasalahan ini menjadi isu besar kepada pihak pengurusan sama ada dalam organisasi swasta ataupun sektor awam (Suppiah & Sandhu2011).

Beberapa kajian telah menyediakan bukti jelas tentang pentingnya peranan perkongsian pengetahuan dan keupayaan inovasi untuk prestasi organisasi (Andrew et al. 2001). Hall (2006) dalam kajiannya meneroka perkongsian pengetahuan dalam organisasi teragih mendapat bahawa sikap dan kesediaan individu untuk berkongsi pengetahuan sebagai faktor penting untuk inovasi organisasi kerana tahap kesediaan seseorang individu untuk berkongsi pengetahuan akan meningkatkan pertukaran pengetahuan. Seterusnya, kemampuan inovasi ini akan memberi kesan terhadap prestasi organisasi (Yu et al. 2007).

### **1.3 PENYATAAN MASALAH**

Perkongsian pengetahuan dalam organisasi sektor swasta berkembang pesat seiring dengan cabaran dan arus pembangunan negara. Hal ini adalah kerana pemancu tradisional pertumbuhan ekonomi dan penciptaan kekayaan bukan lagi bergantung

kepada tanah, tenaga buruh dan modal yang dimiliki, tetapi pengetahuan, teknologi dan inovasi yang telah menggantikannya sebagai pemancu baru yang utama bagi pertumbuhan ekonomi dan penciptaan kekayaan (Yi 2008). Seterusnya, pengetahuan yang dikongsi akan membangunkan inovasi serta meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Stauffer (1999), tiada seorang pun manusia dalam sebuah organisasi, tidak kira bagaimana bijak beliau, boleh secara efektif menyelesaikan isu rumit organisasi tanpa bantuan daripada sekumpulan rakan dalam organisasi. Kajian perkongsian pengetahuan yang dijalankan oleh Kim dan Lee (2005) di lima organisasi sektor awam dan lima organisasi sektor swasta di Korea Selatan, mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kemampuan pekerja dengan perkongsian pengetahuan. Kajian beliau juga mendapati bahawa kemampuan perkongsian pengetahuan pekerja dalam organisasi sektor swasta lebih kuat berbanding dengan organisasi sektor awam.

Berdasarkan tinjauan dan temu bual ringkas penyelidik bersama lima orang pengurus di organisasi kajian menunjukkan bahawa amalan perkongsian pengetahuan memang wujud, namun di tahap yang sederhana. Pekerja hanya akan berkongsi jika perlu dan mendapat arahan daripada pengurusan atasan. Perkongsian pengetahuan juga tidak berlaku secara semulajadi, sebaliknya harus disertakan dengan pengwujudan komuniti amalan (CoP) dan beberapa aktiviti perkongsian seperti bengkel, kursus dan seminar. Menurut pendapat seorang daripada pengurus tersebut, perkongsian pengetahuan juga tidak banyak memberi kesan kepada organisasi sama ada dari segi pembangunan inovasi pekerja ataupun peningkatan prestasi organisasi. Perkongsian hanya membantu pekerja menyelesaikan tugas dengan mudah dan cepat. Antara pendapat pengurus yang menerangkan maklumat tersebut adalah seperti berikut:

“Perkongsian pengetahuan memang berlaku dalam organisasi ini, tetapi di tahap yang sederhana”.

“Mereka hanya berkongsi jika perlu ataupun selepas mendapat arahan pihak pengurusan”.

“Kadang-kadang kita perlu adakan aktiviti untuk ajak mereka berkongsi seperti mewujukan komuniti amalan (CoP), kursus/bengkel/seminar”.

“Pada masa ini, perkongsian hanya membantu pekerja membuat kerja dengan mudah dan cepat, tidak banyak menyumbang kepada inovasi ataupun prestasi organisasi”.

Walau bagaimanapun, di Malaysia, kajian perkongsian pengetahuan dan pembangunan model lebih tertumpu dalam organisasi sektor awam berbanding sektor swasta seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1. Model perkongsian pengetahuan sektor awam boleh diguna pakai dalam organisasi sektor swasta kerana mengfokuskan kepada faktor yang sama bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan. Namun, objektif perniagaan yang berbeza telah menyebabkan pembangunan model khusus bagi organisasi sektor awam seperti ‘Model Kualiti Perkongsian Pengetahuan Dalam Organisasi Awam dan Kesannya Ke atas Prestasi Pekerja serta Penyampaian Perkhidmatan’ yang menekankan kepada penyampaian perkhidmatan dalam sektor awam (Mohd Bakhari 2010). Justeru, perlu ada usaha dikalangan penyelidik untuk membangunkan sebuah model perkongsian pengetahuan khusus bagi organisasi sektor swasta yang menekankan kepada inovasi, prestasi, kelebihan persaingan dan sebagainya.

Jadual 1.1 Kajian perkongsian pengetahuan di Malaysia

PENGKAJI	TAJUK KAJIAN	SKOP KAJIAN
Norizah et al. (2005)	Faktor Yang Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan di Tiga Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia dan Kesannya ke atas Prestasi Organisasi	AWAM
Hartini et al. (2006)	Perkongsian Pengetahuan Dalam Sektor Awam Daripada Perspektif Pengurusan Proses Perniagaan	AWAM
Zuliana dan Khalil (2008)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Perkongsian Pengetahuan	AWAM
Ling et al. (2009)	Perkongsian Pengetahuan Dalam Syarikat Multinasional Amerika Yang Berpangkalan di Malaysia	SWASTA bersambung...

...sambungan		
M.Sadiq dan Salina (2009)	Perkongsian Pengetahuan Dalam Institusi Pengajian Tinggi, Persepektif dari Malaysia	AWAM
Mohamed dan Egbu (2009)	Isu Yang Dikaitkan Dengan Inisiatif Perkongsian Pengetahuan Dalam Agensi Kerajaan di Malaysia	AWAM
Mohd Bakhari (2010)	Model Kualiti Perkongsian Pengetahuan Dalam Organisasi Awam dan Kesannya Ke atas Prestasi Pekerja serta Penyampaian Perkhidmatan	AWAM
Suppiah dan Sandhu (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi ke atas Tingkah laku Perkongsian Pengetahuan Tasit	SWASTA
Nurliza et al. (2011)	Penentu Utama Perkongsian Pengetahuan Dalam Firma Pembuatan Elektronik di Malaysia	SWASTA
Sandhu et al. (2011)	Perkongsian Pengetahuan Di Kalangan Pekerja Sektor Awam:Bukti dari Malaysia	AWAM

Menurut Sveiby (2001), terdapat dua pendekatan dalam pengurusan pengetahuan iaitu pendekatan teknologi maklumat dan pendekatan sumber manusia. Pendekatan teknologi maklumat memberi fokus kepada pengurusan maklumat manakala pendekatan sumber manusia memberi perhatian kepada pengurusan manusia. Goh (2002), dalam kajiannya juga menekankan bahawa pemindahan pengetahuan yang berkesan merupakan satu proses yang sukar dan memerlukan pengurus mengambilkira pelbagai aspek termasuk pendekatan yang seimbang di antara faktor lembut yang merujuk kepada pengurusan sumber manusia dan faktor keras yang merujuk kepada penggunaan aplikasi ICT. Namun, kebanyakan kajian terdahulu memberi tumpuan kepada sama ada pendekatan sosial atau teknologi sahaja tanpa mengintegrasikan kedua-duanya (Sabrina & Matthew 2005). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik menggabungkan kedua-dua pendekatan tersebut dan mengklasifikasikannya kepada pendekatan teknikal dan pendekatan bukan teknikal. Pendekatan teknikal merujuk kepada pengurusan maklumat iaitu pengaruh teknologi manakala pendekatan bukan teknikal merujuk kepada pengurusan sumber manusia iaitu pengaruh individu dan pengaruh organisasi. Menurut Fan et al. (2008), kekuatan keupayaan perkongsian pengetahuan dalam sebuah organisasi bergantung kepada dua pendekatan ini. Kedua-duanya sangat penting dan tidak boleh diabaikan.

Dalam kajian perkongsian pengetahuan, banyak teori yang telah diaplikasikan dalam penyelidikan seperti *Social Capital Theory* (Wasko & Faraj 2005; Chiu et al.

2006; Wing & Lai 2008; Wei-ping 2008; Yanfei et al. 2010), *Social Exchange Theory* (Bock & Kim 2002), *Social Cognitive Theory* (Chiu et al. 2006), *Theory of Reasoned Action* (Bock & Kim 2002; Ryu et al. 2003), *Theory of Planned Behaviour* (Ryu et al. 2003). Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian lebih fokus kepada satu teori sahaja yang menjurus kepada faktor yang dikaji (Liang et al. 2008). Contohnya, *Theory of Reasoned Action*, *Theory of Planned Behaviour* dan *Social Capital Theory* bagi kajian berkaitan faktor individu manakala *Social Exchange Theory* pula bagi kajian berkaitan faktor organisasi. Dalam kajian ini penyelidik melihat perkongsian pengetahuan dalam sebuah organisasi secara menyeluruh dengan menggabungkan tiga teori berdasarkan tiga faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan iaitu pengaruh individu, pengaruh organisasi dan pengaruh teknologi.

Sebahagian besar pengkaji memberi penekanan kepada tiga aspek utama dalam perkongsian pengetahuan iaitu faktor pendorong, proses dan hasil organisasi (Demarest 1997; Beckman 1999; O'Dell & Grayson 1999; Lee & Choi 2003). Faktor pendorong adalah berkaitan mekanisma organisasi untuk mengembangkan pengetahuan secara konsisten (Ichijo et al. 1998) bagi menggalakkan penciptaan dan perkongsian pengetahuan dalam organisasi (Stonehouse & Pemberton 1999). Proses atau aktiviti merujuk kepada penciptaan, perkongsian, penyimpanan dan penggunaan pengetahuan (Alavi & Leidner 2001; Lee & Al-Hawandeh 2002). Manakala, hasil organisasi adalah pencapaian organisasi terhadap objektif perniagaannya (Elenkov 2002). Walaupun begitu, kebanyakan kajian empirikal terdahulu mengkaji tiga faktor ini secara berasingan (Lee & Choi 2003). Terdapat pengkaji yang fokus kepada faktor pendorong yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan sahaja (Muhammad Saufi & Rosmaini 2010; Nurliza et al. 2011; Azlyn et al. 2011) manakala yang lainnya melihat hubungan antara perkongsian pengetahuan dan hasil organisasi seperti inovasi (Sabri 2005; Lin 2007; Song et al. 2008) dan prestasi organisasi (Du et al. 2007; Hsu 2008; Rohana & Kamaruzaman 2009). Menurut Lee dan Choi (2003) dan Lin (2007), tidak ada pengkaji yang menggunakan model bersepada bagi menyelidik keberkesanan perkongsian pengetahuan daripada perspektif yang menyeluruh. Oleh demikian, dalam kajian ini penyelidik menggabungkan tiga aspek berkenaan iaitu faktor pendorong (pengaruh individu, organisasi, teknologi), proses (amalan perkongsian pengetahuan) dan hasil organisasi (inovasi dan prestasi organisasi) dalam sebuah model bersepada.

Banyak kajian telah menekankan kepentingan perkongsian pengetahuan dan kemampuan inovasi untuk prestasi organisasi (Andrew et al. 2001). Organisasi harus inovatif untuk menjaga daya saing di pasaran yang semakin kompetitif. Semakin ramai juga sarjana berpendapat bahawa ada hubungan positif di antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi (Zu et al. 2007). Kemampuan inovasi akan menghasilkan idea kreatif, dan akhirnya menghasilkan produk bernilai yang menjurus kepada prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian terdahulu lebih tertumpu kepada hubungan di antara “perkongsian pengetahuan” dan “prestasi organisasi” (Norizah et al. 2005; Du et al. 2007; Hsu 2008) dan mengabaikan tentang “inovasi”. Mekanisme interaktif di antara kedua-dua pembolehubah iaitu “inovasi” dan “prestasi organisasi” masih menjadi persoalan dan kekal sebagai ‘kotak-hitam’ (Song et al. 2008). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik memeriksa hubungan antara kesan “amalan perkongsian pengetahuan” di kalangan pekerja dalam organisasi dengan “inovasi” dan “prestasi organisasi” secara serentak dalam sebuah model.

Kesemua isu dan masalah yang telah dikenalpasti iaitu kekurangan kajian perkongsian pengetahuan dalam organisasi sektor swasta, pengaplikasian teori dalam kajian perkongsian pengetahuan, pendekatan seimbang, penekanan kepada tiga aspek utama (faktor pendorong, proses, hasil) serta kepentingan perkongsian pengetahuan bagi meningkatkan inovasi dan prestasi organisasi perlu diberi perhatian kerana tujuan utama inisiatif pengurusan pengetahuan adalah untuk memboleh dan meningkatkan amalan perkongsian/pemindahan pengetahuan merentasi semua unit dalam organisasi (Bouthill & Shearer 2002). Walau bagaimanapun, untuk membuatkan manusia berkongsi adalah satu kerja yang berat (Skyrme 2002). Kajian tentang pengaruh individu, pengaruh organisasi dan pengaruh teknologi beserta teori yang relevan mampu meningkatkan proses perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dengan lebih efektif dan mendatangkan manfaat kepada organisasi.

#### 1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Dalam kajian ini, objektif dibahagikan kepada dua iaitu objektif umum dan objektif khusus. Objektif umum bertindak merangka kefahaman yang tepat tentang topik kajian dengan menstruktur semula ayat yang diguna dalam topik kajian. Objektif khusus menerangkan langkah demi langkah apa yang perlu dilakukan (Khalid 2003). Berdasarkan permasalahan kajian yang dinyatakan, objektif umum kajian ini adalah untuk memeriksa kesan pendekatan teknikal (pengaruh teknologi) dan pendekatan bukan teknikal (pengaruh individu dan pengaruh organisasi) berdasarkan teori yang dipilih bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi dan mengenal pasti hubungan di antara perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dengan inovasi dan prestasi organisasi. Keseluruhan objektif umum yang perlu dicapai dalam kajian penyelidik adalah seperti berikut:

- i. Mengenal pasti konstruk dan boleh ubah bagi model bersepadu Model Perkongsian Pengetahuan Sektor Swasta (PPSS).
- ii. Menghuraikan profil deskriptif pendekatan teknikal (pengaruh teknologi) dan pendekatan bukan teknikal (pengaruh individu, pengaruh organisasi), amalan perkongsian pengetahuan, inovasi dan prestasi organisasi.
- iii. Memeriksa kesan pendekatan teknikal (pengaruh teknologi) berdasarkan teori strukturasi adaptif (*Adaptive Structuration Theory*-AST) serta pendekatan bukan teknikal (pengaruh individu) berdasarkan teori modal sosial (*Social Capital Theory*-SCT) dan (pengaruh organisasi) berdasarkan teori institusi (*Institutional Theory*-INT) dalam mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi.
- iv. Memeriksa kesan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi dengan inovasi dan prestasi organisasi.
- v. Mengenal pasti hubungan antara amalan perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi.
- vi. Membangunkan model bersepadu Model PPSS.

## 1.5 PERSOALAN KAJIAN

Berdasarkan objektif kajian, penyelidik cuba mencari jawapan kepada persoalan dan subpersoalan berikut:

- PK1: Apakah profil deskriptif pendekatan teknikal (pengaruh teknologi) dan pendekatan bukan teknikal (pengaruh individu, pengaruh organisasi), amalan perkongsian pengetahuan, inovasi dan prestasi organisasi?
- PK2: Apakah kesan pendekatan teknikal (pengaruh teknologi) berdasarkan AST bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi?
  - PK2a: Apakah kesan kesetiaan pekerja menggunakan SPP ke atas amalan perkongsian pengetahuan?
  - PK2b: Apakah kesan konsensus pekerja terhadap penggunaan SPP ke atas amalan perkongsian pengetahuan?
  - PK2c: Apakah kesan sikap pekerja untuk menggunakan SPP ke atas amalan perkongsian pengetahuan.
- PK3: Apakah kesan pendekatan bukan teknikal (pengaruh individu) berdasarkan SCT bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi?
  - PK3a: Apakah kesan rangkaian sosial di kalangan pekerja ke atas amalan perkongsian pengetahuan?
  - PK3b: Apakah kesan berkongsi visi dan matlamat organisasi yang sama di kalangan pekerja ke atas amalan perkongsian pengetahuan?
  - PK3c: Apakah kesan kepercayaan antara pekerja ke atas amalan perkongsian pengetahuan?
- PK4: Apakah kesan pendekatan bukan teknikal (pengaruh organisasi) berdasarkan INT bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi?

PK4a: Apakah kesan tugas saling bergantungan antara pekerja ke atas amalan perkongsian pengetahuan?

PK4b: Apakah kesan sokongan pengurusan atasan ke atas amalan perkongsian pengetahuan?

PK4c: Apakah kesan budaya organisasi ke atas amalan perkongsian pengetahuan?

PK5: Apakah kesan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi ke atas inovasi?

PK6: Apakah kesan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi ke atas prestasi organisasi?

PK7: Adakah terdapat hubungan antara amalan perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi?

PK8: Adakah model bersepadu Model PPSS boleh dibangun dan disahkan?

## **1.6 SKOP KAJIAN**

Perkongsian pengetahuan dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh pelbagai kriteria, namun kajian ini hanya fokus kepada dua pendekatan dalam amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi sektor swasta di Malaysia iaitu pendekatan teknikal (PT) dan pendekatan bukan teknikal (PBT). PT merujuk kepada pengaruh teknologi, manakala PBT merujuk kepada pengaruh individu dan pengaruh organisasi. Tiga faktor pengaruh (individu, organisasi, teknologi) dipilih untuk dikaji kerana tinjauan literatur juga telah mengiktiraf faktor ini dalam aktiviti perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja (Lee & Choi 2003; Connelly & Kelloway 2003; Taylor & Wright 2004). Faktor lain seperti persekitaran yang merangkumi kestabilan ekonomi, polisi kerajaan dan budaya masyarakat (Lee & Al-Hawamdeh 2002) tidak dikaji kerana kekangan masa dan kewangan.

Pembolehubah bagi pengaruh teknologi yang diuji adalah berdasarkan kepada AST iaitu kesetiaan, konsensus dan sikap pengguna terhadap penggunaan aplikasi SPP. Pembolehubah bagi pengaruh individu adalah berdasarkan kepada SCT yang

mengandungi komponen rangkaian sosial, berkongsi visi dan matlamat dan kepercayaan antara pekerja. Pembolehubah bagi pengaruh organisasi adalah berdasarkan kepada komponen dalam INT iaitu tugas saling bergantungan, sokongan pengurusan atasan dan budaya organisasi. Amalan perkongsian pengetahuan merujuk kepada kesediaan dan kemampuan pekerja untuk berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi (Zu et al. 2007). Manakala, kesan amalan perkongsian pengetahuan yang diperiksa adalah inovasi dan prestasi organisasi.

Proses pengumpulan data dijalankan ke atas organisasi sektor swasta yang merupakan syarikat berkaitan kerajaan (*Government Linked Company-GLC*) yang terletak di sekitar Lembah Klang dan Selangor. Oleh kerana, organisasi sektor swasta yang berstatus GLC terlalu banyak dan pekerjanya ramai, jadi populasi bagi kajian ini akan hanya fokus kepada lima organisasi GLC yang terbaik dan menjadi pilihan rakyat Malaysia untuk berkerja di syarikat berkenaan (Zul 2009). Lima organisasi GLC berkenaan adalah Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS), Perusahaan Otomobil Nasional Berhad (PROTON), Telekom Malaysia Berhad (TM), Tenaga Nasional Berhad (TNB) dan CIMB Bank (CIMB). Organisasi ini dipilih kerana mempraktikkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja menggunakan SPP seperti *Ms SharePoint*, *Ms Exchange*, *Lotus Note*, *KM Portal* dan lain-lain lagi. Fenomena ini amat sesuai bagi memeriksa kesan pendekatan teknikal (pengaruh teknologi) bagi meningkatkan keupayaan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi.

Responden hanya terdiri daripada pekerja di satu jabatan sahaja iaitu Jabatan Teknologi Maklumat dan Komunikasi di ibu pejabat PETRONAS, PROTON, TM, TNB dan CIMB. Mereka terdiri daripada profesional teknologi maklumat (IT) daripada kumpulan bawahan iaitu Operator Kemasukan Data dan Juruteknik serta kumpulan pengurusan pertenganan seperti Eksekutif, Penolong Pengurus, Pengurus dan Pengurus Kanan. Profesional IT diakui sebagai ‘*knowledge workers*’ (Tsai et al. 2012). Cara kerja mereka dikategorikan sebagai reka bentuk sistem yang kompleks yang memerlukan pengemaskinian maklumat yang cepat dan pantas bagi menguatkan persaingan dan mengekalkan inovasi (Assimakopoulos & Yan 2006).

## 1.7 KERANGKA KONSEPSI KAJIAN

Kerangka teori atau kerangka konsep adalah asas kepada keseluruhan projek penyelidikan (Sekaran 2005). Kerangka konsep memberi huraian pertalian antara teori, model atau dapatan kajian terdahulu dengan masalah yang dikaji (Khalid 2003). Dalam kajian ini, kerangka teori bermaksud satu model konsepsi yang dibangunkan bagi membolehkan pengkaji menunjukkan hubungan antara beberapa faktor pengaruh yang dikenal pasti penting kepada masalah yang dikaji berdasarkan teori yang dipilih (Sekaran 2005). Oleh itu berdasarkan kajian literatur tentang faktor yang mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan, dua pendekatan kepada amalan perkongsian di kalangan pekerja dalam organisasi sektor swasta di Malaysia dikenal pasti iaitu PT yang merujuk kepada pengaruh teknologi dan PBT yang merujuk kepada pengaruh individu dan pengaruh organisasi. Ini adalah kerana pengetahuan berada pada individu dan seterusnya perkongsian pengetahuan berlaku dalam organisasi melalui interaksi di kalangan individu. Akhir sekali, teknologi memainkan peranan penting bagi memudahkan dan mempercepatkan lagi proses perkongsian pengetahuan.

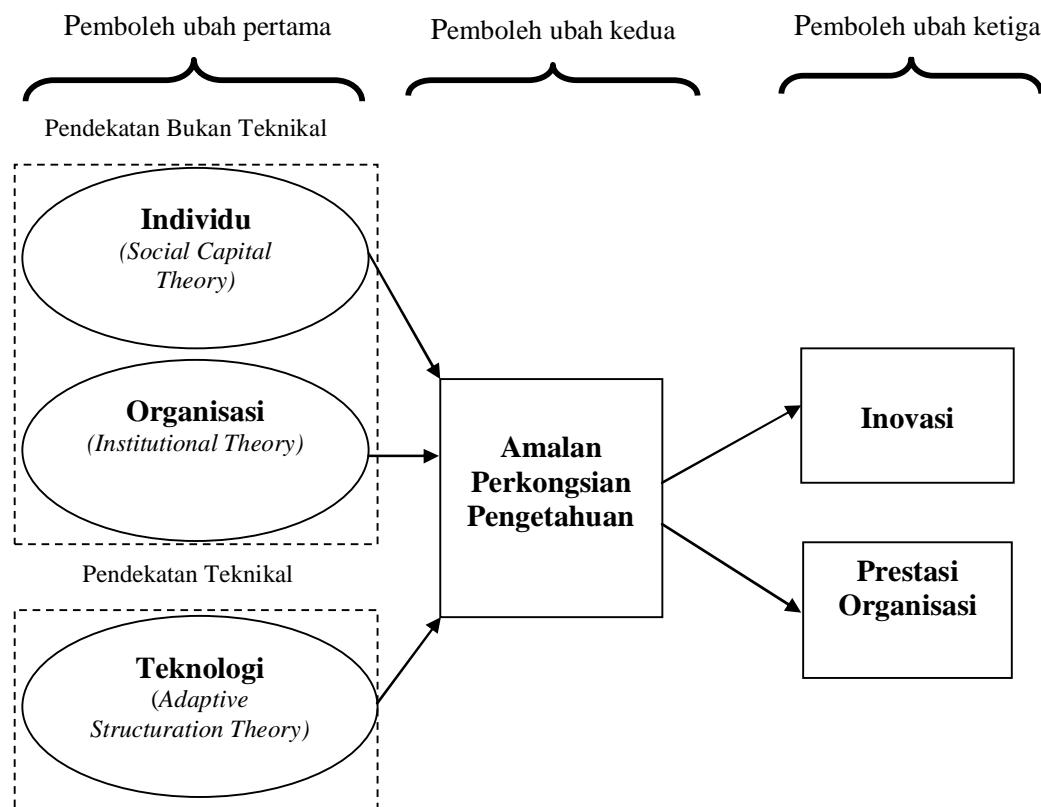
Pembolehubah pertama mengandungi faktor anteseden yang dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu PBT dan PT. PBT mengandungi dua faktor pengaruh iaitu individu dan organisasi. Pengaruh individu adalah berdasarkan kepada SCT. Pengaruh organisasi adalah berdasarkan kepada INT. PT mengandungi pengaruh teknologi yang berdasarkan kepada AST. Pengaruh teknologi merujuk kepada penggunaan SPP untuk berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi. Pembolehubah kedua adalah amalan perkongsian pengetahuan. Manakala, pemboleh ubah ketiga adalah inovasi dan prestasi organisasi yang merupakan kesan daripada amalan perkongsian pengetahuan. Rajah 1.2 mengambarkan secara keseluruhan kerangka konsepsi untuk kajian ini.

## 1.8 KEPENTINGAN KAJIAN

Di Malaysia, kerajaan amat menitikberatkan tentang pembangunan modal insan dalam setiap dasar dan polisinya. Pembangunan modal insan berkait rapat dengan

pengetahuan. Pengetahuan juga memainkan peranan yang sangat signifikan dalam banyak organisasi (Yang & Wu 2008). Bagi mengekalkan pengetahuan dalam sebuah organisasi, perkongsian pengetahuan adalah jalan terbaik. Banyak kajian telah menunjukkan bukti kukuh tentang kepentingan perkongsian pengetahuan dan kemampuan inovasi kepada prestasi organisasi (Andrew et al. 2001; Yu et al. 2008).

Kajian ini dijalankan kerana menyedari tentang pentingnya amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi di Malaysia. Dua pendekatan yang dikaji iaitu PT dan PBT yang merujuk kepada tiga faktor pengaruh iaitu pengaruh individu, pengaruh organisasi dan pengaruh teknologi adalah penting untuk menghasilkan perkongsian pengetahuan yang efektif dalam sebuah organisasi.



Rajah 1.2 Kerangka Konsepsi Kajian

Pengetahuan berada pada manusia (Low et al. 2000). Seterusnya, perkongsian pengetahuan akan mengambil tempat di kalangan pekerja dalam organisasi, dan proses perkongsian ini dipermudah dan dipercepatkan lagi dengan bantuan teknologi.

Penerapan teori yang relevan iaitu SCT bagi memeriksa kesan pengaruh individu, INT bagi memeriksa kesan pengaruh organisasi dan AST bagi memeriksa kesan pengaruh teknologi. Oleh itu, kajian ini penting kerana mengambil kira dua pendekatan utama dalam perkongsian pengetahuan iaitu PT dan PBT yang mengandungi tiga faktor pengaruh dan tiga teori untuk menyokong konstruk bagi menghasilkan sebuah model perkongsian pengetahuan yang kukuh.

Kajian ini akan melihat proses perkongsian dalam sebuah organisasi secara menyeluruh dengan menggabungkan faktor pendorong, proses dan hasil organisasi. Gabungan faktor pendorong (individu, organisasi, teknologi) dengan proses (amalan perkongsian pengetahuan) bagi mencapai hasil organisasi (inovasi, prestasi organisasi) sangat penting bagi mengukur keberkesanan perkongsian pengetahuan dalam sebuah organisasi dan hasilnya kepada organisasi. Di Malaysia, walaupun terdapat kajian yang menggabungkan faktor pendorong, proses dan hasil (Norizah et al. 2005; Mohd Bakhari 2010), namun hasil yang dikaji adalah prestasi organisasi dan prestasi pekerja sahaja. Sehingga kini, belum ada kajian yang dijalankan bagi mengenal pasti hubungan di antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi secara serentak. Oleh itu, kajian ini penting kerana akan mengenal pasti hubungan di antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi dalam sebuah model bersepadu secara serentak.

Tinjauan literatur juga mendapati banyak kajian perkongsian pengetahuan terdahulu dijalankan dalam organisasi sektor awam di Malaysia (M.Sadiq & Salina 2009; Mohamed & Egbu 2010; Mohd Bakhari 2010; Suppiah & Sandhu 2011; Sandhu et al. 2011), manakala kajian perkongsian pengetahuan yang khusus dijalankan dalam organisasi sektor swasta masih kurang. Antara kajian terkini yang dijalankan adalah Perkongsian Pengetahuan Dalam Syarikat Multinasional Amerika Yang Berpangkalan di Malaysia (Ling et al. 2009) dan Penentu Utama Perkongsian Pengetahuan Dalam Firma Pembuatan Elektronik di Malaysia (Nurliza et al. 2011). Oleh itu, kajian ini penting kerana akan menyediakan satu asas bagi pihak pengurusan khususnya dalam organisasi sektor swasta tentang pengurusan pengetahuan terutamanya berkaitan amalan perkongsian pengetahuan.

## 1.9 SUMBANGAN KAJIAN

Kajian ini dapat menambah nilai ke atas kumpulan pengetahuan sedia ada berkaitan perkongsian pengetahuan. Kajian ini akan memberi tiga sumbangan utama kepada penyelidikan. Pertama, kajian ini memperjelaskan dua pendekatan penting dalam perkongsian pengetahuan iaitu PT dan PBT. Kedua-dua pendekatan ini penting kerana kekuatan keupayaan perkongsian pengetahuan dalam sebuah organisasi bergantung kepada dua pendekatan ini (Fan et al. 2008). PT merujuk kepada pengaruh teknologi seperti penggunaan aplikasi SPP untuk berkongsi pengetahuan. PBT pula adalah pengaruh individu seperti rangkaian sosial, berkongsi visi dan matlamat dan kepercayaan antara pekerja, dan pengaruh organisasi seperti tugas saling bergantungan, sokongan pengurusan atasan dan budaya organisasi. Penemuan dua pendekatan asas ini membantu organisasi dalam membuat persediaan sama ada dari segi peralatan (teknikal) ataupun latihan dan persekitaran (bukan teknikal) sebelum melaksanakan inisiatif perkongsian pengetahuan dalam organisasi.

Kedua, kajian tentang perkongsian pengetahuan telah membuka ruang kepada pelbagai teori. Teori seperti *Social Exchange Theory*, *Social Capital Theory* dan *Network Theory* adalah teori yang kerap digunakan dalam kajian (Wang & Noe 2010). Walau bagaimanapun, kajian oleh Wang dan Noe (2010) tentang “Perkongsian Pengetahuan: Satu Tinjauan Untuk Kajian Masa Depan”, mendapat lebih 20% kajian perkongsian pengetahuan tidak secara jelas menyatakan teori dalam kajian mereka. Sekiranya ada yang mengaplikasikan teori dalam kajian, kebanyakannya hanya fokus kepada satu teori (Wasko & Faraj 2005; Adams et al. 2010; Mohd Bahari 2010) atau dua teori sahaja dalam kajian (Wang et al. 2010; Zhang & Chen 2010; Chow & Chan 2008). Kajian ini menggabungkan tiga teori terbitan daripada *Structuration Theory* (ST) iaitu SCT bagi memeriksa pengaruh individu, INT bagi memeriksa pengaruh organisasi dan AST bagi memeriksa pengaruh teknologi dengan lebih mendalam bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi. Apabila teori diaplikasikan bersama dengan faktor pengaruh yang dikaji akan menghasilkan sebuah model fit bagi pelaksanaan perkongsian yang berkesan dan efektif dalam organisasi.

Ketiga, kajian terdahulu menunjukkan ada pengkaji yang memeriksa kesan perkongsian pengetahuan terhadap prestasi organisasi (Norizah et al. 2005; Lee & Choi 2003), kesan perkongsian pengetahuan kepada kemampuan inovasi firma (Lin 2007) dan hubungan antara kualiti perkongsian pengetahuan dengan prestasi individu dan penyampaian perkhidmatan (Mohd Bakhari 2010). Walau bagaimanapun, tiada kajian yang mengenal pasti dan memeriksa dengan serentak kesan perkongsian pengetahuan ke atas inovasi dan prestasi organisasi. Kajian ini akan menjadi pelopor dalam mengkaji hubungan antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi dalam satu model bersepadu secara serentak. Model yang dibangunkan ini dapat membantu organisasi untuk membuat perancangan strategik bagi satu jangka masa panjang dalam membangunkan inovasi dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi.

## 1.10 DEFINISI ISTILAH

Berikut adalah beberapa definisi istilah berkaitan yang digunakan dalam kajian ini:

### 1.10.1 Pengetahuan

Pengetahuan atau ilmu berasal daripada perkataan Arab iaitu ‘ilmī’ yang bermaksud tahu (Mohd Bakhari 2010). Dalam *The Concise Oxford Dictionary*, pengetahuan didefinisikan sebagai “*awareness of familiarity gained by experience; a theoretical or practical understanding of a subject, language, etc.; true, justified true belief, certain understanding as proposed to opinion*”. Nonaka dan Takeuchi (1995) pula, mentakrifkannya sebagai “kepercayaan yang mempunyai justifikasi yang benar”. Pengetahuan juga adalah satu campuran cair pengalaman, nilai, maklumat konteks, dan pengamatan pakar yang telah dibingkaikan dan menyediakan satu rangka kerja untuk menilai dan menggabungkan pengalaman dan maklumat baru (Davenport & Prusak 2000). Pengetahuan berasal dan diaplikasikan dalam pemikiran orang yang tahu.

Pengetahuan boleh berbentuk tasit atau eksplisit (Nonaka & Takuechi 1995). Dalam organisasi, pengetahuan sering terbenam bukan sahaja dalam dokumen atau

tempat menyimpan tetapi juga dalam rutin seharian organisasi, proses, praktis dan norma (Davenport & Prusak 2000). Hari ini, pengetahuan adalah berasaskan tafsiran dan perbincangan antara individu. Ini bermakna jika seseorang tidak memahami dan mengaplikasikan maklumat, maklumat itu tetap adalah maklumat dan tidak akan menjadi pengetahuan (Raelin 1998). Pengetahuan juga menjadi berbeza berdasarkan tafsiran dan penggunaan yang berbeza. Dalam konteks kajian ini, pengetahuan merujuk kepada pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit seorang pekerja yang boleh dikongsi bersama pekerja lain dalam organisasi.

### **1.10.2 Pengetahuan Tasit**

Istilah pengetahuan tasit juga dikenali sebagai *informal knowledge, know-how dan soft knowledge*. Pengetahuan tasit merupakan pengetahuan yang terdapat dalam “kepala” atau otak (Boone 2001). Pengetahuan tasit berdasarkan pengalaman peribadi, peraturan mengikut kebiasaan, gerak hati dan penilaian. Dengan adanya pengetahuan tasit dalam minda manusia, Polanyi (1966) menyatakan bahawa “pengetahuan kita lebih banyak daripada yang sanggup kita ceritakan”. Pengetahuan ini masih bersifat abstrak dan informal. Pengetahuan tasit sukar digambarkan dengan kata-kata, ditunjukkan atau untuk berkomunikasi dengan orang lain. Ianya sering diindividukan dan amat khusus dalam bidang tertentu (Lubit 2001).

Pengetahuan tasit tersirat dalam banyak fenomena. Hanya sebahagian kecil yang direkod dalam bentuk bertulis manakala kebanyakannya adalah tidak formal dan tidak didokumenkan (Low et. al 2000). Di dalam spiral pengetahuan, pengetahuan tasit harus diubah menjadi pengetahuan eksplisit. Seterusnya, diubah lagi menjadi pengetahuan tasit yang baru supaya pengetahuan itu boleh berkembang. Dalam konteks kajian ini, pengetahuan tasit merujuk kepada pengalaman dan kemahiran (*know-how*) berkaitan kerja seorang individu untuk dikongsi dengan pekerja lain sama ada secara bersemuka ataupun melalui penggunaan aplikasi SPP.

### **1.10.3 Pengetahuan Eksplisit**

Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang tersusun dan sistematik (Polanyi 1966). Pengetahuan eksplisit ialah pengetahuan yang telah dikodkan dan mudah diperolehi. Pengetahuan jenis ini terdapat dalam formula, buku dan dokumen, artikel, surat atau dalam bentuk dokumen elektronik seperti email, artikel maya, weblog dan percakapan virtual (*chatting*) (Boone 2001). Pengetahuan eksplisit mudah untuk disebar dan dikongsi. Pengetahuan eksplisit akan disimpan menggunakan kaedah mekanikal ataupun teknologi dan tersedia kepada semua kakitangan sepanjang masa.

Menurut kamus Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP 2010), eksplisit bermaksud “dinyatakan dengan tepat dan jelas, tanpa kias (tersurat)”. Pengetahuan eksplisit merupakan jenis pengetahuan yang secara sedar digunakan oleh kita setiap hari dan dikongsi dalam bentuk data, maklumat, rumus ilmiah, buku pedoman, dan sebagainya. Dalam konteks kajian ini, pengetahuan eksplisit merujuk kepada semua dokumen organisasi sama ada yang disimpan dalam bentuk dokumentasi atau dalam bentuk elektronik, dan boleh dicapai serta dikongsi dengan pekerja lain secara manual ataupun melalui penggunaan aplikasi SPP.

### **1.10.4 Pendekatan Teknikal**

Kajian menunjukkan bahawa walaupun terdapat sistem yang menyokong perkongsian pengetahuan dalam organisasi, namun jika tiada dorongan yang menggalakkan pekerja untuk berkongsi, maka pekerja tidak akan sanggup meluangkan masa untuk berkongsi pengetahuan kerana mereka tidak menganggap perkongsian pengetahuan sebagai kerja yang wajib dilakukan (Koulopoulos & Frappalo 1999). Justeru, kajian literatur menunjukkan bahawa ada banyak faktor pendorong yang diketahui mampu mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan. Di antara faktor pendorong berkenaan adalah budaya, struktur, manusia dan infrastruktur teknologi maklumat. Secara keseluruhannya, faktor pendorong ini boleh diklasifikasikan sama ada dalam perspektif sosial ataupun perspektif teknikal (Goh 2002). Perspektif teknikal merujuk kepada penggunaan IT dalam membantu proses perkongsian. Dalam konteks kajian ini, pendekatan teknikal memainkan peranan sama seperti perspektif teknikal yang

merujuk kepada penggunaan teknologi iaitu penggunaan aplikasi SPP untuk berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja.

#### **1.10.5 Pendekatan Bukan Teknikal**

Pendekatan bukan teknikal merujuk kepada perspektif sosial. Pendekatan bukan teknikal adalah faktor pendorong yang bukan daripada komponen IT. Contohnya, pengaruh individu dan pengaruh organisasi dalam perkongsian pengetahuan. Faktor pendorong ini telah diakui dengan meluas dalam perkongsian pengetahuan kerana memainkan peranan penting dalam memberi penekanan kepada perspektif individu (Goh 2002). Kecanggihan IT tidak menjamin keberkesanannya perkongsian pengetahuan kerana perkongsian pengetahuan bukan tentang IT tetapi adalah bagaimana setiap individu dapat berkongsi idea dan tindakan (McCormick et al. 1999). Justeru, pendekatan bukan teknikal akan membentuk satu persekitaran ‘lembut’ dalam organisasi bagi menyokong proses perkongsian pengetahuan. Dalam konteks kajian ini, pendekatan bukan teknikal merujuk kepada pengaruh individu dan pengaruh organisasi bagi meningkatkan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi di Malaysia.

#### **1.10.6 Individu**

Satu isu penting yang perlu diuruskan sebelum pelaksanaan program perkongsian pengetahuan adalah tumpuan kepada individu atau sumber manusia. Individu yang mewujud dan berkongsi pengetahuan (Lee & Choi 2003). Individu adalah nadi dalam perkongsian pengetahuan kerana perkongsian pengetahuan adalah “proses memindahkan pengetahuan daripada seseorang kepada yang lain dalam sebuah organisasi” (Park & Im 2003). Pemindahan ini termasuklah di antara individu kepada individu, daripada seorang individu untuk satu kumpulan, dalam satu kumpulan, di antara kumpulan, serta seksyen dan jabatan dalam menyempurnakan tugas sehari-hari dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini, individu merujuk kepada profesional IT daripada Jabatan Teknologi Maklumat dan Komunikasi di ibu pejabat Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS), Perusahaan Otomobil Nasional Berhad (PROTON),

Telekom Malaysia Berhad (TM), Tenaga Nasional Berhad (TNB) dan CIMB Bank (CIMB).

#### **1.10.7 Organisasi**

Organisasi adalah subset kepada sebuah institusi. Organisasi juga adalah entiti sosial, dimana budaya bertindak sebagai pelekat (*glue*) yang menyatukan individu dalam satu struktur sosial (Smircich 1983), dan memegang sebahagian daripada pengetahuan kolektif dan pengetahuan tersirat organisasi serta membentuk rutin dan cara perlakuan dalam organisasi. Organisasi membolehkan pengetahuan ditawan, diurus, digunakan semula dan dipindahkan di kalangan pekerja dan membuatkan ianya tersedia untuk pekerja lain dalam perniagaan. Berdasarkan INT daripada Giddens *Structuration Theory* (Giddens 1979, 1984), struktur kumpulan kerja, yang telah ditentukan oleh organisasi mempengaruhi perilaku individu dalam tiga cara iaitu dominasi, signifikasi dan legitimasi. Dalam konteks kajian ini, organisasi merujuk kepada lima organisasi sektor swasta yang merupakan syarikat GLC dan menjadi pilihan rakyat Malaysia untuk berkerja di syarikat berkenaan (Zul 2009). Lima organisasi tersebut adalah PETRONAS, PROTON, TM, TNB dan CIMB.

#### **1.10.8 Teknologi**

Teknologi membantu proses perkongsian. Penggunaan ICT boleh meningkatkan perkongsian pengetahuan dengan mengurangkan halangan duniaawi, memberi ruang di antara pekerja bermaklumat, dan meningkatkan akses kepada maklumat berkenaan pengetahuan (Hendriks 1999). Infrastruktur teknologi termasuklah teknologi maklumat dan keupayaannya yang dianggap mampu membantu organisasi melaksanakan kerja dan menguruskan pengetahuan yang dimiliki dengan berkesan (Hishamuddin et al. 2004; Holsapple 2005; Ko 2003; Okunoye & Karsten 2002; van den Hoof & de Ridder 2004). Kajian di Malaysia menunjukkan bahawa internet, intranet dan sistem automasi pejabat digunakan dengan meluas bagi menyokong aktiviti pengurusan pengetahuan (Goh 2002). Dalam konteks kajian ini, teknologi merujuk kepada penggunaan aplikasi IT untuk berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi iaitu SPP.

### **1.10.9 Amalan Perkongsian Pengetahuan**

Perkongsian pengetahuan adalah satu daripada proses pengurusan pengetahuan dan juga komponen utama dalam sistem pengurusan pengetahuan. Menurut Hansen (1999) dan Yu et al. (2007), perkongsian pengetahuan adalah kesediaan dan kemampuan seseorang untuk berkongsi. Perkongsian pengetahuan bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan individu kepada pengetahuan kolektif dalam syarikat (Low et al. 2000). Perkongsian pengetahuan ditakrifkan sebagai “budaya interaksi sosial, melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan kemahiran (*know-how*) di kalangan pekerja dalam seluruh jabatan atau organisasi” (Lin 2007). Perkongsian pengetahuan ialah proses pemindahan pengetahuan daripada seseorang kepada orang lain dalam sebuah organisasi (Park & Im 2003). Perkongsian pengetahuan adalah satu tingkah laku manusia yang dianggap kritikal kepada organisasi (Ives et al. 2000). Perkongsian ini merangkumi pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit setiap individu dalam organisasi. Perkongsian pengetahuan boleh berbentuk nasihat peribadi atau melalui capaian kepada maklumat elektronik yang terdapat pada komputer pelayan. Dalam konteks kajian ini, perkongsian pengetahuan merujuk kepada kesediaan seorang pekerja untuk menyumbang pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit kepada pekerja lain dan kemampuan beliau untuk mengumpul pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit daripada pekerja lain dalam organisasi sama ada secara bersemuka atau secara atas talian.

### **1.10.10 Inovasi**

Menurut Vorhies et al. (2002), inovasi sebuah organisasi adalah proses dimana organisasi memperolehi pengetahuan pasaran dan pengetahuan teknikal daripada dalam dan luar organisasi. Seterusnya, organisasi akan menggabungkan kedua-dua pengetahuan ini untuk mendapat idea kreatif, dan akhirnya menghasilkan produk yang bernilai dengan menggunakan sumber yang relevan. Oleh itu, literatur telah menunjukkan minat yang besar terhadap kajian perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Salah satu sebab penting adalah kerana terdapat hubungan yang sangat rapat di antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi (Song et al. 2008). Kajian Lin (2007), juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara pemboleh (faktor

individu, faktor organisasi dan faktor teknologi) dengan kemampuan inovasi sesebuah organisasi. Dalam konteks kajian ini, inovasi merujuk kepada keupayaan pekerja untuk meningkatkan proses kerjanya termasuk memudahkan proses kerja, kreatif dan memperoleh cara baru untuk melakukan suatu kerja.

#### **1.10.11 Prestasi organisasi**

Prestasi organisasi merujuk kepada pencapaian organisasi terhadap objektif perniagaannya (Elenkov 2002). Prestasi organisasi yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), pula menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* (BSC) yang merupakan teknik bukan kewangan yang dipraktikkan dewasa ini. BSC adalah model prestasi yang mengaitkan tentang kepimpinan, pelanggan, pekerja dan kewangan. BSC mengukur prestasi organisasi berdasarkan empat aspek iaitu kepuasan pelanggan, proses dalaman, kewangan serta pembelajaran dan pembangunan (Kaplan & Norton 1992). Griffin (2003) pula, menggambarkan prestasi organisasi sebagai setakat mana organisasi mampu mencapai keperluan pemegang amanah (*stakeholder*) dan keperluannya sendiri untuk terus wujud. Prestasi organisasi juga merangkumi prestasi kewangan, prestasi bisnes dan keberkesanan organisasi (Venkatraman & Ramanujan 1986). Dalam konteks kajian ini, prestasi organisasi merujuk kepada keberkesanan organisasi iaitu penjimatan masa, keberkesanan kos dan kualiti kerja.

### **1.11 ORGANISASI TESIS**

Bab ini menyediakan pembaca dengan latar belakang dan rasional kajian ini seperti matlamat dan objektif. Objektif kajian yang diterangkan menyediakan asas bagi merangka persoalan kajian. Bab ini juga merangkumi sumbangan kajian dari segi teori dan praktikal, skop, batasan kajian serta penerangan ringkas mengenai metodologi penyelidikan. Akhir sekali, rangka struktur tesis dibentangkan. Sebagaimana laporan akhir kajian, tesis ini terdiri daripada lima bab:

- Bab I - Pengenalan: menerangkan tentang latar belakang kajian, penyataan masalah, objektif, persoalan serta skop kajian. Bab ini turut mengandungi maklumat tentang kerangka konsepsi kajian, kepentingan dan sumbangan

kajian. Beberapa definisi istilah yang digunakan dalam kajian turut diberi penerangan.

- Bab II – Kajian literatur: mengandungi penerangan tentang teori yang digunakan dalam kajian perkongsian pengetahuan serta konsep yang terlibat. Analisis beberapa model perkongsian pengetahuan terdahulu turut dibincangkan dalam bab ini.
- Bab III – Metodologi kajian: mengandungi penerangan tentang reka bentuk kajian, pembangunan model dan instrumen kajian. Bab ini turut mengandungi maklumat tentang populasi dan sampel kajian, serta strategi pengumpulan data dan analisis data.
- Bab IV – Analisis data dan interpretasi: menerangkan tentang hasil analisis data kuantitatif seperti analisis deskriptif dan analisis SEM, serta maklumat kualitatif daripada analisis temu bual.
- Bab V – Rumusan kajian, implikasi dan cadangan: membincangkan tentang rumusan kajian serta sumbangan dari segi teori dan praktikal. Batasan kajian turut dinyatakan serta cadangan dikemukakan bagi penambahbaikan kajian pada masa akan datang.

## **1.12 KESIMPULAN**

Bab ini membincangkan tentang latar belakang kajian, di mana penekanan diberikan terhadap pentingnya pengurusan pengetahuan yang sempurna serta amalan perkongsian pengetahuan dengan pekerja lain dalam organisasi. Pengetahuan sebagaimana diperdebatkan, merupakan satu sumber ekonomi yang utama. Pengetahuan bukan seperti faktor pengeluaran tradisional yang lain seperti tanah atau peralatan, pengetahuan kerap diperbandingkan. Pengetahuan terdapat dalam individu dan membuatkan ianya satu aset tidak nyata yang sukar diperolehi dan dikongsi. Kajian ini bertujuan memeriksa kesan dua pendekatan utama dalam perkongsian pengetahuan iaitu PT dan PBT, memeriksa kesan pengaruh individu berdasarkan SCT, kesan pengaruh organisasi berdasarkan INT dan kesan pengaruh teknologi berdasarkan AST bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi. Kajian ini juga mengenal pasti hubungan antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi di Malaysia. Persoalan kajian

diperincikan dan hipotesis kajian dirumus bagi mencapai objektif kajian. Skop kajian hanya merangkumi pekerja dalam organisasi sektor swasta daripada Jabatan Teknologi Maklumat dan Komunikasi di ibu pejabat PETRONAS, PROTON, TM, TNB dan CIMB yang terletak di sekitar Lembah Klang dan Selangor. Profesional IT secara meluas diakui sebagai '*knowledge workers*' dan cara kerja mereka memerlukan pengemaskinian maklumat yang cepat dan pantas bagi menguatkan persaingan dan mengekalkan inovasi. Kajian ini penting di Malaysia kerana dapat membantu pihak pengurusan khususnya dalam organisasi sektor swasta di Malaysia untuk mengenal pasti pendekatan utama dalam perkongsian pengetahuan, kesan pengaruh individu, pengaruh organisasi dan pengaruh teknologi bagi meningkatkan amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi serta hubungannya dengan inovasi dan prestasi organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 PENGENALAN**

Kajian literatur adalah fasa pertama yang perlu dilakukan sebelum sesuatu kajian direka bentuk. Ada juga yang menggunakan frasa ‘*Literature Search*’ yang lebih tepat pada awal penyelidikan kerana pelajar hanya membaca dan mengumpul maklumat. Namun, setelah cadangan kajian diterima, rangka kasar disediakan, maka frasa ‘kajian literatur’ adalah lebih sesuai. Pelajar akan merasai bahawa ‘kajian literatur’ yang dimaksudkan adalah mengumpul maklumat dan mengkaji maklumat pada seluruh masa penyelidikan. Sekaran (2005), mendefinisikan kajian literatur sebagai dokumentasi ulasan yang komprehensif mengenai kerja yang diterbitkan atau tidak diterbitkan daripada sumber data sekunder dalam bidang yang diminati oleh pengkaji. Beberapa bahan bacaan serta contoh teori yang akan dikaji dalam penyelidikan akan dibincangkan dalam bab ini.

Tujuan bab ini adalah untuk memfokuskan pencarian literatur dan pembangunan teori kepada kajian yang dilakukan. Kajian literatur bertujuan mencari jurang yang terdapat dalam kajian terdahulu dan membantu pengkaji untuk tidak menjalankan kajian yang sama seperti kajian terdahulu (Sekaran & Bougie 2010). Bab ini akan membincangkan tentang latar belakang teori yang merangkumi teori strukturasi dan *Knowledge-Based Theory of the Firm* (KBT) serta konsep yang terlibat dalam kajian iaitu perkongsian pengetahuan, pendekatan kepada perkongsian pengetahuan, faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan serta hubungan antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi. Bab ini turut

membincangkan tentang pembangunan model perkongsian pengetahuan terdahulu dalam organisasi sektor swasta.

## 2.2 LATAR BELAKANG TEORI

Teori berasal daripada perkataan Yunani iaitu *therio* yang membawa maksud pemandangan. Definisi ini membayangkan bahawa, teori berdasarkan kepada konsepsi seseorang yang kemudiannya mengemukakannya dalam bentuk suatu pandangan (Abdul Halim 2009). Berdasarkan definisi ini, jelas bahawa sifat teori itu adalah relatif kepada pelbagai pendapat. Justeru, tidak hairan jika hari ini definisi teori adalah berbeza-beza berdasarkan pandangan ahli teori. Daripada pelbagai definisi teori yang dikemukakan oleh para sarjana barat (Kerlinger 1973; Mieke Bal 1985; Heinen 1985; Davis et al. 2000), definisi teori oleh Kerlinger (1973) sangat relevan dengan kajian penyelidik iaitu “teori adalah satu himpunan konsep, takrifan dan definisi yang paling berkait yang memberikan gambaran secara sistematik tentang fenomena dengan memperincikan hubungan di antara pembolehubah”. Kerlinger menambah, tujuan teori itu mengandungi beberapa konsep yang mempunyai kaitan sesama sendiri dan teori itu sendiri memberikan pengertian kepada kita bagaimana sesuatu fenomena itu terjadi.

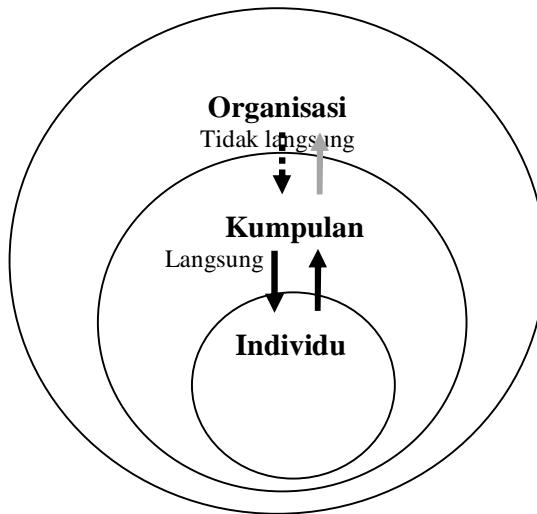
Dalam kajian perkongsian pengetahuan, pelbagai teori telah diadaptasi bagi menerangkan tentang faktor anteseden yang mempengaruhi tingkah laku perkongsian pengetahuan di kalangan manusia seperti *Social Exchange Theory (SET)*, *Social Capital Theory (SCT)*, *Social Cognitive Theory (SCT)*, *Expectancy Theory (ET)*, *Theory of Reasoned Action (TRA)* dan *Theory of Planned Behaviour (TPB)* (Liang et al. 2008). Menurut Liang et al. lagi, kepelbagaian teori ini disebabkan oleh kecenderungan pengkaji untuk mengambil faktor yang berbeza untuk disesuaikan dengan teori berkenaan. Ini menunjukkan bahawa, tiada teori yang khusus dalam mengkaji perkongsian pengetahuan. Kajian terdahulu juga lebih tertumpu kepada kelakuan individu sahaja dalam perkongsian pengetahuan (Yu & Khalifa 2007), tanpa melihat pelbagai aspek lain secara menyeluruh perkongsian pengetahuan dalam sebuah organisasi. Kajian ini melihat perkongsian pengetahuan dalam kontek organisasi sebagai satu tindakan sosial dengan menggabungkan beberapa teori

daripada *Structuration Theory* bagi memeriksa kesan pengaruh individu, organisasi dan teknologi serta *Knowledge-Based Theory of the Firm* (KBT) bagi melihat hubungan antara perkongsian pengetahuan dengan inovasi dan prestasi organisasi.

### **2.2.1 Structuration Theory (ST)**

ST adalah teori dalam kajian Sains Sosial (Berger & Luckmann 1966) dan semakin popular dalam kajian sistem maklumat (IS) terutamanya apabila IT menjadi komponen penting dalam orgnisasi (Yu & Khalifa 2007; Orlikowski & Robey 1991; Chatterjee et al. 2002; DeSanctis & Poole 1994; Salisbury et al. 2002; Chin et al. 1997). ST yang dipelopori oleh Giddens ‘adalah satu meta-teori integratif, yang menyepadukan dua dimensi subjektif dan objektif dari realiti sosial’ (Giddens 1979, 1984). Subjektivis menganggap sistem sosial sebagai akibat dari perilaku para pelakon individu yang bermakna, manakala objektivis menumpukan pada aspek sistem sosial institusi yang menyekat tindakan individu (Bhaskar 1975). Dalam pandangan sistem sosial Giddens, kedua-dua dimensi (subjektif dan objektif) sama penting kerana kekuatan perkongsian pengetahuan dalam suatu kumpulan berasal dari dua asas; struktur sosial yang muncul dan struktur institusi yang telah ditetapkan. Struktur sosial merujuk kepada interaksi anggota kumpulan yang membentuk struktur sosial kumpulan iaitu modal sosial pada peringkat kumpulan, yang seterusnya akan mempengaruhi perkongsian pengetahuan secara keseluruhan dalam kumpulan. Struktur institusi pula merujuk kepada kumpulan kerja iaitu sistem yang secara rasionalnya wujud dan berada dalam organisasi, yang menggunakan struktur yang ditetapkan untuk mengawal, menggalakkan dan menetapkan tindakan ahli individu serta perilaku perkongsian pengetahuan khususnya (Yu & Khalifa 2007).

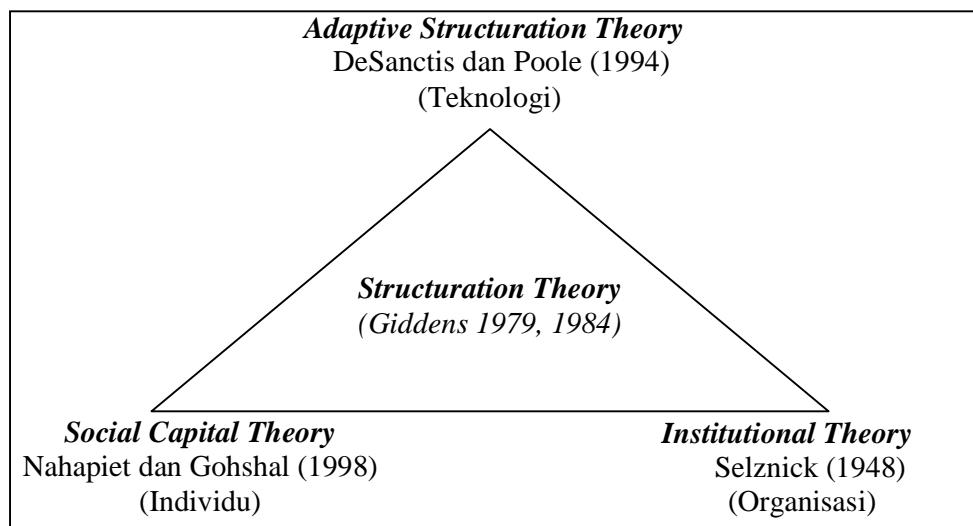
Seterusnya, Perlow et al. (2004) membangunkan model bersarang daripada ST, yang mana tindakan individu dan pola interaksi saling menguatkan di antara satu sama lain, dan seterusnya struktur organisasi saling menguatkan dengan struktur kumpulan dalam konteks institusi yang lebih luas dan membentuk apa yang berlaku di dalam organisasi (Barley & Tolbert 1997). Rajah 2.1 menunjukkan model bersarang yang menggambarkan struktur hubungan di antara individu, kumpulan dan organisasi dalam meningkatkan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi.



Rajah 2.1 Model Bersarang

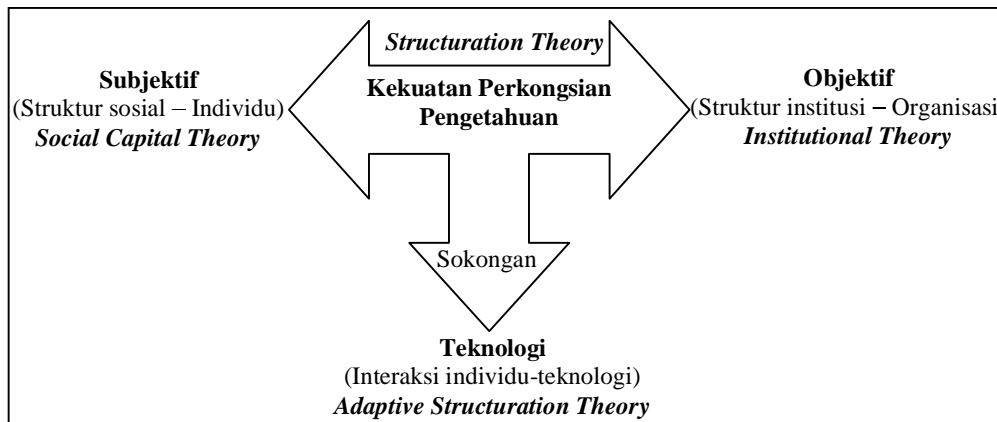
Sumber : Perlow et al. 2004

Kajian oleh Zhang dan Chen (2010) tentang ‘Bagaimana Menggalakkan Perkongsian Pengetahuan Dalam Pasukan Maya Global: Aspek Teori Strukturasi’ ke atas 14 pasukan maya global di Hong Kong, China dan Netherlands mendapati pro aktif struktur sosial dalam organisasi seperti komitmen kepada kumpulan, perpaduan, konflik bersama dan pengaruh bersama mempunyai hubungan positif dengan perkongsian pengetahuan. Selain itu, pengaruh organisasi seperti struktur teknologi mampu menyokong perkongsian pengetahuan yang lebih berkesan dalam organisasi. Secara ringkas, keseluruhan hasil kajian menunjukkan bahawa daripada aspek TS ada hubungan yang signifikan antara struktur sosial (perilaku individu), organisasi dan teknologi dengan perkongsian pengetahuan. Oleh demikian, hari ini muncul beberapa teori baru yang merupakan teori terbitan daripada ST (Giddens 1979) seperti SCT, INT dan AST bagi mengkaji amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi seperti ditunjukkan di Rajah 2.2.



Rajah 2.2 *Structuration Theory* dan teori terbitan

Ketiga-tiga teori iaitu SCT, INT dan AST sangat berkait rapat kerana perkongsian pengetahuan adalah satu tindakan sosial melibatkan kelakuan kolektif sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi (Yu & Khalifa 2007). Tindakan sosial di antara kumpulan pelakon ini berlaku melalui interaksi komunikasi mereka sama ada secara langsung dan tidak langsung, dan jenis-jenis interaksi lain (Bock et al. 2005). Interaksi berterusan akhirnya mewujudkan keinginan berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja. Bagi menguatkan lagi amalan perkongsian pengetahuan, kemudahan teknologi disediakan sebagai sokongan untuk memudahkan capaian dan hubungan dengan rakan dalam organisasi. Rajah 2.3 menunjukkan hubungan antara ST dan teori terbitannya iaitu SCT yang mewujudkan struktur sosial, INT yang bertindak sebagai struktur institusi dan AST bagi membolehkan interaksi di antara individu dengan teknologi dalam perkongsian pengetahuan. Oleh itu, kajian ini akan mengaplikasikan ketiga-tiga teori dalam kajian bagi memeriksa tiga faktor pengaruh perkongsian pengetahuan iaitu SCT bagi memeriksa pengaruh individu, INT bagi memeriksa pengaruh organisasi dan AST bagi memeriksa pengaruh teknologi ke atas perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi sektor swasta di Malaysia.



Rajah 2.3 Hubungan antara *Structuration Theory* dan teori terbitan dengan perkongsian pengetahuan

#### a. *Social Capital Theory* (SCT)

SCT pada awalnya muncul dalam komuniti penyelidikan, menonjolkan tentang pentingnya hubungan rangkaian merentasi-individu yang kuat berkembang dari masa ke masa. Struktur rangkaian ini akan menyediakan dasar bagi kepercayaan, kerjasama, dan tindakan kolektif dalam komuniti (Jacobs 1965). Sebuah kumpulan kerja adalah sebuah komuniti amalan yang terdiri daripada sekumpulan ahli terlibat dengan hubungan erat dalam amalan bersama yang saling mengenal, bekerja sama, terus berunding, berkomunikasi, dan berkoordinasi di antara satu sama lain (Wenger 1996; Lave & Wenger 1991). Dengan komitmen tinggi pekerja kepada budaya organisasi, kerjasama dan persaingan untuk berjaya, SCT menyediakan syarat yang diperlukan untuk perkongsian pengetahuan dan pemindahan berlaku (Nahapiet & Ghoshal 1998).

Pada tahun 1998, Nahapiet dan Gohshal muncul dengan SCT untuk memahami tentang perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Mereka berpendapat bahawa perkongsian pengetahuan akan lebih mudah apabila; 1) ada hubungan struktur di antara individu, 2) individu memiliki kemampuan kognitif untuk memahami dan melaksanakan pengetahuan, dan 3) hubungan di antara individu mempunyai ciri yang kuat dan positif. Kajian lepas mendapati bahawa Wasko dan Faraj (2005) telah mengaplikasikan SCT dalam kajian mereka bagi memeriksa bagaimana motivasi individu dan pengaruh sosial dapat membantu individu dalam menyumbang

pengetahuan. Chow dan Chan (2008) menggunakan SCT dalam kajian mereka bagi menguatkan lagi pemahaman tentang perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Tiga faktor modal sosial yang digunakan sebagai pembolehubah dalam model kajian Chow dan Chan (2008) adalah rangkaian sosial, kepercayaan sosial dan perkongsian matlamat. Seterusnya, kajian Adler dan Kwon (2002), juga menekankan bahawa SCT mampu menunjukkan bagaimana hubungan di antara individu menyediakan rangkaian sosial yang kemudiannya menyediakan kesempatan untuk tindakan mereka, manakala struktur institusi membentuk kembali pilihan individu untuk tindakan di masa depan. Dapatan literatur ini, jelas menunjukkan bahawa SCT mempunyai hubungan yang signifikan dengan perkongsian pengetahuan. SCT mampu menjelaskan perkongsian pengetahuan dalam sebuah organisasi yang melibatkan hubungan sosial di antara individu dan kumpulan kerja. Kajian ini mengaplikasikan SCT bagi memeriksa pengaruh individu ke atas amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi sektor swasta di Malaysia.

### **b. *Institutional Theory (INT)***

INT menumpukan kepada struktur sosial yang lebih banyak dan mendalam. Ia menganggap proses struktur, skima, peraturan, norma, dan rutin menjadi mantap sebagai panduan sahih untuk perilaku sosial. Menurut aspek institusi dalam ST (Giddens 1979, 1984), kumpulan kerja itu sendiri adalah sistem yang lebih kecil, wujud dan berada dalam konteks institusi yang lebih luas seperti organisasi. Struktur kumpulan kerja, yang telah ditentukan oleh organisasi, mempengaruhi perilaku individu dalam tiga cara:

- i. Dominasi - struktur kumpulan yang ditentukan untuk mengawasi pengetahuan tak simetri yang dihasilkan daripada saling bergantungan.
- ii. Signifikasi - struktur kumpulan yang ditentukan oleh skim interpretif (bertafsir). Individu melihat isyarat ini dan interpretasi, sama ada daripada pemimpin kumpulan atau daripada kumpulan lain atau pengurusan atasan sebagai panduan kognitif untuk memahami bagaimana mereka harus berkelakuan terhadap perkongsian pengetahuan.

- ii. Legitimasi - struktur kumpulan yang ditentukan oleh tindakan dan perilaku individu.

Menurut Orlikowski et al. (1995), organisasi dan kumpulan kerja yang wujud dan berada dalam organisasi boleh memanipulasikan tiga struktur institusi ini, dan dengan itu akan mempengaruhi, membimbing, memotivasi, atau menukar tindakan individu. Tindakan ini disebut tindakan meta struktur, kerana ia sama ada akan menguatkan struktur institusi yang sedia ada atau mengubah struktur untuk mencipta keadaan yang lebih kondusif untuk berkongsi pengetahuan (Chatterjee et al. 2002). Adams et al. (2010) yang mengaplikasikan INT dalam kajian mereka bagi memeriksa aliran pengetahuan tasit mendapatkan pengaruh aktiviti kumpulan kerja terutama budaya organisasi sangat mempengaruhi perkongsian pengetahuan tasit. Tinjauan literatur juga menunjukkan bahawa tugas dan matlamat saling bergantungan antara ahli dalam kumpulan mempengaruhi proses kumpulan dan tingkah laku sosial mereka (Wageman 1995; Wageman & Baker 1997) yang seterusnya memberi kesan positif ke atas hubungan interpersonal, komunikasi dan perkongsian pengetahuan (Johnson & Johnson 1989). Kajian ini mengaplikasikan INT bagi memeriksa pengaruh organisasi ke atas amalan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi sektor swasta di Malaysia.

### c. *Adaptive Structuration Theory (AST)*

AST adalah teori yang diadaptasi daripada ST oleh Anthony Giddens. Teori ini mula popular apabila IT menjadi komponen penting dalam organisasi dan diaplikasikan dalam kajian sistem maklumat (Orlikowski & Robey 1991; Chatterjee et al. 2002; DeSanctis & Poole 1994; Salisbury et al. 2002; Chin et al. 1997). AST dirumuskan sebagai "pengeluaran dan pembentukan sistem sosial melalui penggunaan aturan dan sumber ahli dalam interaksi". Teori yang di pelopori oleh DeSanctis dan Poole (1994) ini bertujuan untuk mempelajari interaksi di antara kumpulan dan organisasi dengan teknologi maklumat. AST mengkritik pandangan *technocentric* tentang penggunaan teknologi dan menekankan tentang aspek sosial. Kumpulan dan organisasi yang menggunakan teknologi maklumat untuk pekerjaan mereka secara dinamiknya akan mencipta persepsi tentang peranan dan kegunaan teknologi, dan bagaimana teknologi

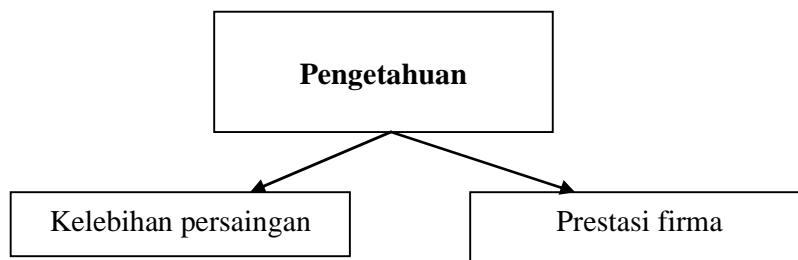
dapat diterapkan untuk aktiviti mereka. Persepsi ini boleh berubah-ubah secara meluas di seluruh kumpulan. Persepsi ini akan mempengaruhi cara bagaimana teknologi digunakan, dan secara tidak langsung memberi kesan terhadap hasil kumpulan (DeSanctis & Poole 1994).

Teori teknologi juga menyatakan bahawa teknologi berjaya menyokong dan memudahkan proses kumpulan berkaitan keputusan daripada penggunaan teknologi yang sesuai daripada infrastruktur teknologi sendiri, ataupun sekadar penggunaan kecil teknologi (Yu & Khalifa 2007). Pada masa kini, dengan revolusi dan kemajuan IT, banyak organisasi telah melaksanakan seni bina SPP yang berpadanan dalam rangka menguruskan pembelajaran organisasi dan perniagaan *know-how*. Tujuan utama sistem ini adalah untuk membantu pekerja pengetahuan untuk mencipta pengetahuan penting perniagaan, untuk menetapkan, dan untuk membuatnya tersedia bila-bila masa dan di mana-mana diperlukan dalam organisasi (O'Brien & Marakas 2006). Kesediaan pengetahuan ini, seterusnya akan meningkatkan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam organisasi. Menyedari kepentingan teknologi dalam perkongsian pengetahuan, kajian ini mengaplikasikan AST bagi memeriksa pengaruh teknologi ke atas amalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan pekerja dalam organisasi sektor swasta di Malaysia.

Gabungan tiga teori (SCT, INT, AST) bagi memeriksa pengaruh individu, organisasi dan teknologi mampu menjelaskan perkongsian pengetahuan dalam konteks organisasi secara menyeluruh. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Orlikowski (1992), teknologi dihasilkan dan diubah oleh tindakan manusia yang seterusnya, digunakan oleh manusia untuk menyelesaikan suatu tindakan yang dikenali sebagai kedua-duan teknologi (*duality of technology*). Interaksi antara teknologi, manusia dan organisasi ditentukan secara berulang oleh proses sosial, struktur organisasi dan aktiviti pekerja dalam organisasi dengan sokongan teknologi (Orlikowski 1992). Hasilnya, pengetahuan akan berkembang dalam organisasi dan seterusnya meningkatkan perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja dalam sebuah organisasi.

### 2.2.2 Knowledge-Based Theory of the Firm (KBT)

KBT berpunca daripada *Resource-Based View of the Firm* (RBV) yang menyatakan bahawa pengetahuan adalah kunci sumber produktif kepada firma (Mohd Bakhari 2010; Spender & Grant 1996; Von Krogh & Roos 1996). Kelebihan pengetahuan sebagai sumber strategik yang signifikan kepada peningkatan prestasi dan kelebihan persaingan firma adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.4.



Rajah 2.4 *Knowledge-Based Theory of the Firm*

Sumber : Mohd Bakhari 2010, Spender dan Grant 1996

Bermula daripada ekonomi kos urus niaga bagi menerangkan tentang wujudnya firma (Penrose 1959), KBT pergi lebih jauh dalam menyatakan bahawa "pusat dimensi kompetitif firma adalah apa yang firma tahu bagaimana untuk mewujudkan dan memindahkan pengetahuan dengan lebih cekap dalam satu konteks organisasi" (Kogut & Zander 1992). Grant dan Baden-Fuller (1995), membuat andaian berikut terhadap teori KBT:

- i. Pengetahuan adalah kunci sumber produktif firma dalam soal sumbangannya untuk menambah nilai dan kepentingan strategik.
- ii. Pengetahuan mengandungi maklumat, teknologi, tahu-bagaimana, dan kemahiran. Satu perbezaan yang sangat kritikal adalah di antara pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tasit.
- iii. Pengetahuan diperolehi oleh individu dan dalam kes pengetahuan tasit, ianya disimpan oleh individu.

- iv. Disebabkan oleh kognitif dan batasan masa manusia, individu mesti mengkhususkan pengambilalihan pengetahuan mereka: peningkatan pengetahuan yang mendalam biasanya akan hanya tercapai melalui pengorbanan yang besar dalam pengetahuan.
- v. Pengeluaran lazimnya memerlukan penerapan pelbagai jenis pengetahuan yang khusus.

Berdasarkan andaian yang diberi tentang ciri pengetahuan dan pandangan pengetahuan itu sendiri sebagai sumber strategik paling penting untuk organisasi (Grant 1996) serta sumber utama kelebihan daya saing (Nonaka 1994; Spender 1996; Teece et al. 1997), maka tidak memerlukan jika perkongsian pengetahuan telah menerima perhatian luas daripada literatur pengurusan strategik.

Teori KBT juga menyatakan bahawa, pengetahuan dipegang oleh individu, tetapi akan dinyatakan apabila ahli bekerjasama dalam satu komuniti sosial seperti dalam satu kumpulan, organisasi atau rangkaian (Kogut & Zander 1992). Oleh kerana pengetahuan individu adalah terhad disebabkan kerasionalan individu itu sendiri yang membatasinya (Simon 1997), satu fungsi utama firma adalah untuk menyepadukan dan mengkoordinasikan pengetahuan individu (Kogut & Zander 1992; Nonaka 1994; Grant & Baden-Fuller 1995; Zander & Kogut 1995; Conner & Prahalad 1996; Kogut & Zander 1996; Spender & Grant 1996; Kusunoki et al. 1998; Nahapiet & Ghoshal 1998). Justeru, Grant (1996) telah mencadangkan empat mekanisma bagi organisasi mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pengetahuan yang merupakan sumber kepada kelebihan persaingan sesebuah firma iaitu :

- i. Peraturan dan arahan – seperti etika, norma sosial dan prosedur.
- ii. Aturan (*sequencing*) – setiap input pakar berlaku secara bebas mengikut masa tersendiri
- iii. Rutin – juga dikenali sebagai koordinasi secara saling menyesuaikan (*mutual adjustment*) – boleh menyokong tahap keserentakan (*simultaneity*) yang tinggi apabila individu melaksanakan tugas khusus mereka.
- iv. Penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan berkumpulan – memerlukan hubungan personal dan komunikasi.