

Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan

Zuliana Zookefli

Lyana83.kefli@gmail.com

Khalil Md Nor

m-khalil@utm.my

Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak

Globalisasi telah meningkatkan tahap persaingan perniagaan. Daya saing sesebuah organisasi bukan lagi bergantung kepada kadar buruh yang murah dan polisi perlindungan daripada pihak kerajaan. Ramai berpendapat teknologi merupakan kompetensi utama yang perlu dimiliki oleh sesebuah organisasi untuk terus bersaing dan keupayaan teknologi dalam mengangkat daya saing sesebuah organisasi dipengaruhi oleh pengurusan pengetahuan. Antara komponen penting dalam pengurusan pengetahuan adalah perkongsian pengetahuan. Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti hubungan antara budaya organisasi dan tahap perkongsian pengetahuan. Elemen budaya organisasi yang dikaji meliputi kepercayaan, komunikasi antara pekerja, orientasi pasukan dan struktur organisasi. Seratus borang soal selidik telah diedarkan kepada pelajar sarjana di empat buah fakulti di Universiti Teknologi Malaysia. Data yang diperolehi telah dianalisis dengan kaedah regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahawa komunikasi antara pekerja dan kepercayaan memberi kesan positif yang signifikan kepada perkongsian pengetahuan. Cadangan akademik dan praktikal diutarakan.

Kata kunci: *pengurusan pengetahuan, perkongsian pengetahuan, budaya organisasi*

Pengenalan

Bhatt (2001) mendefinisikan pengurusan pengetahuan sebagai proses penghasilan, pemanfaatan, penghantaran dan penggunaan pengetahuan. Menurut beliau tiga komponen penting dalam pengurusan pengetahuan ialah membangunkan atau mewujudkan pengetahuan, menyimpan pengetahuan dan berkongsi pengetahuan. Definisi ini menunjukkan pengurusan pengetahuan bukan kepada penyimpanan pengetahuan semata-mata, sebaliknya pengurusan pengetahuan melibatkan keperluan untuk mendapatkan pengetahuan sama ada dari dalam atau luar organisasi dan perkongsian pengetahuan antara warga organisasi.

Pengurusan pengetahuan merupakan salah satu isu yang penting dalam pengurusan hari ini (Beijerse, 1999). Pengetahuan dapat meningkatkan daya saing organisasi. Pengetahuan yang dikongsi, diaplikasi dan diperbaharui dapat menjana idea kreatif (Wang at el. 2000). Penyelesaian masalah secara kreatif dan pengenalan produk atau perkhidmatan yang inovatif hasil daripada pengurusan pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Budaya organisasi adalah norma yang dikongsi oleh pekerja dalam sesebuah organisasi (Park *et al.*, 2004). McDermott dan O'Dell (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai, struktur dan sistem, kelakuan, ruang dan lagenda yang menjadi praktis dalam organisasi.

Kepentingan budaya dalam kejayaan pengurusan pengetahuan tidak boleh dinafikan. Pengurusan pengetahuan melibatkan perkongsian pengetahuan antara pekerja mahupun jabatan. Oleh kerana budaya membentuk cara bekerja maka seharusnya budaya mempengaruhi perkongsian pengetahuan sesebuah organisasi.

Artikel ini melihat elemen budaya organisasi yang mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan. Berdasarkan kajian literatur, artikel ini mengkaji pengaruh elemen budaya iaitu kepercayaan, komunikasi, orientasi pasukan dan struktur organisasi ke atas perkongsian pengetahuan.

Pengurusan pengetahuan

Ekonomi dunia telah beralih kepada ekonomi berasaskan pengetahuan dan salah satu aset penting dalam syarikat adalah pengetahuan. Pengurusan pengetahuan merupakan satu proses yang membantu organisasi untuk mencari, memilih, mengorganisasi, menyebarkan dan memindahkan pengetahuan untuk aktiviti-aktiviti seperti penyelesaian masalah, perancangan strategik dan pembuatan keputusan (Gupta *et al.* 2000). Pengurusan pengetahuan melibatkan prosedur dan teknik untuk mendapatkan seberapa banyak maklumat organisasi yang tersirat dan tidak tersirat (Teece, 2000). Pengurusan pengetahuan bukan hanya merujuk kepada mewujudkan pengetahuan semata-mata, sebaliknya pengurusan pengetahuan dinyatakan sebagai proses berterusan bermula dari tahap mendapatkan pengetahuan sehinggalah kepada mengekalkan pengetahuan tersebut dalam organisasi.

Ching dan Jie (2000) menyatakan pengurusan pengetahuan sebagai proses yang mengawal penciptaan, penyebaran dan penyuntingan pengetahuan untuk memenuhi objektif organisasi. Beijerse (1999) membezakan empat proses dalam pengurusan pengetahuan. Pertama, menentukan keperluan pengetahuan yang diperlukan. Kedua, menentukan pengetahuan yang wujud antara pengetahuan yang perlu dengan pengetahuan yang sedia ada, samada dalam bentuk kuantitatif atau kualitatif. Ketiga, jurang pengetahuan dicekikan dengan membangunkan pengetahuan yang baru samada dengan membeli pengetahuan, memperbaiki pengetahuan yang sedia ada atau menghapuskan pengetahuan yang telah ketinggalan zaman. Keempat, pengetahuan dikongsi, disebarkan dan diaplikasikan untuk kegunaan semua.

Kepentingan pengurusan pengetahuan memang tidak dapat dinafikan. Menurut Beijerse (1999), pengurusan pengetahuan membantu organisasi dalam memperbaiki keberkesanan dan kecekapan, memperbaiki kedudukan pasaran, memperbaiki komunikasi antara pekerja, meningkatkan sinergi antara pekerja dan membolehkan pembelajaran menjadi lebih berkesan dan cekap.

Perkongsian pengetahuan

Grey (1996) mendefinisikan perkongsian pengetahuan sebagai komitmen untuk memberitahu dan menterjemah, serta mendidik rakan sekerja yang lain. Maklumat yang dikongsi tidak hanya mengenai aspek kerja tetapi juga termasuk visi, matlamat, sokongan, perasaan, pendapat dan soalan. Faedah yang diperolehi oleh organisasi mengenai perkongsian pengetahuan bergantung kepada bagaimana pekerja menerapkan, berkongsi dan menggunakan pengetahuan yang ada (Wang *et al.* 2000). Perkongsian menambah nilai kepada pengetahuan. Pengetahuan tidak bernilai sehingga ia dipindahkan. Sekiranya, individu menyimpan pengetahuan sendiri dan enggan berkongsi dengan orang lain, maka tiada nilai yang akan tercipta.

Apa yang menarik tentang pengetahuan ialah pengetahuan kekal pada pemilik selepas dikongsi dengan pihak lain. Pihak lain yang memperoleh pengetahuan yang dipindahkan itu seterusnya boleh menambah nilai pengetahuan tersebut melalui pengetahuan sedia ada (Information Week, 1999). Perkongsian pengetahuan mampu meningkatkan prestasi organisasi. Perkongsian pengetahuan membenarkan pekerja berkongsi cara kerja terbaik, meningkatkan percambahan ide yang lebih kreatif dalam aspek produk dan perkhidmatan, dan meningkatkan produktiviti dengan memendekkan proses penyelesaian masalah terutama apabila jalan penyelesaian yang berjaya boleh diguna pakai oleh pekerja lain.

Budaya organisasi

Secara umumnya budaya organisasi adalah personaliti kepada sesebuah organisasi. Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianuti oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merangkumi nilai yang diamalkan, kepercayaan, andaian-andaian, prinsip-prinsip, legenda-legenda dan norma-norma yang mempengaruhi bagaimana seseorang itu berfikir, membuat keputusan, dan menjalankan tugas dalam sesebuah organisasi (Garrison, 2005).

Gupta dan Govindarajan (2000) mengemukakan sebuah kerangka di mana budaya organisasi mempunyai enam komponen iaitu struktur organisasi, sistem maklumat, individu, sistem ganjaran, kepimpinan dan proses. Setiap komponen mempunyai dimensinya masing-masing. Contohnya, komponen individu mempunyai dimensi komunikasi dan sistem kepercayaan, manakala komponen struktur organisasi mempunyai dimensi kumpulan dan komponen sistem maklumat mempunyai dimensi perkongsian.

O'Reilly *et al.* (1991) pula telah membangunkan profil budaya organisasi yang terdiri daripada tiga komponen utama. Seperti Gupta dan Govindarajan (2000), setiap komponen mempunyai dimensinya masing-masing. Komponen pertama ialah mengendalikan kerja yang terbahagi kepada tiga dimensi iaitu terperinci, stabil dan inovatif. Komponen kedua ialah struktur organisasi yang terbahagi kepada dua dimensi iaitu orientasi pasukan dan hubungan "interpersonal". Komponen yang ketiga ialah tindakan individu yang terbahagi kepada dua dimensi iaitu hasil dan sikap agresif.

Budaya organisasi adalah penting dalam perkongsian dan penjanaan pengetahuan (Gupta *et al.*, 2000). Budaya yang menyokong perkongsian pengetahuan akan membolehkan ahli organisasi berkongsi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan yang ada untuk menghadapi segala masalah, di mana-mana dan pada bila-bila masa sahaja (Anthes, 1998).

Kajian lepas

Berikut adalah beberapa kajian lepas yang relevan dengan kajian ini. Yao *et al.* (2007) menjalankan kajian untuk mengenalpasti faktor yang mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan di jabatan kerajaan, Hong Kong. Hasil kajian mendapati perkongsian pengetahuan di kalangan pengurusan atasan organisasi adalah tinggi berbanding pekerja bawahan. Selain itu, dua faktor yang paling mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan ialah faktor sokongan pengurusan dan insentif.

Yang (2004) menjalankan kajian untuk mengenalpasti tahap perkongsian pengetahuan dan strategi untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan. Kajian dilakukan melalui temuduga ke atas 26 pekerja di dua buah hotel lima bintang di Taiwan. Hasil kajian menunjukkan tidak semua pekerja berkongsi pengetahuan semasa bekerja. Kajian juga mendapati faktor

persekitaran tempat kerja dan aktiviti sosial di tempat kerja mempengaruhi kejayaan perkongsian pengetahuan.

Lee *et al.* (2002) telah menjalankan kajian untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan organisasi di beberapa industri pembuatan di Johor. Hasil kajian mendapati perkongsian pengetahuan di kalangan pengurusan atasan organisasi adalah bergantung kepada faktor seperti teknologi, budaya, insentif, dan sistem pengurusan. Hasil kajian juga menunjukkan faktor budaya adalah faktor yang paling mempengaruhi perkongsian pengetahuan.

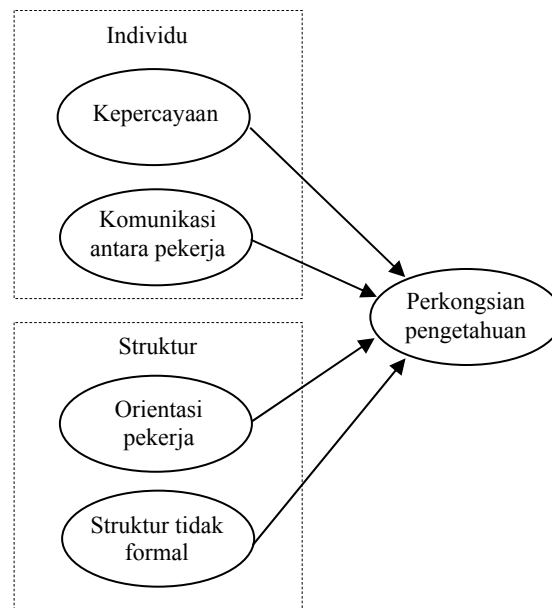
Dalam kajian lain, Low *et al.* (2000) mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan di kalangan pengurusan atasan di industri kecil dan sederhana di Malaysia. Hasil kajian menunjukkan tahap perkongsian pengetahuan adalah sederhana. Kajian juga mendapati taraf pendidikan mempengaruhi perkongsian pengetahuan di mana mereka yang berpendidikan tinggi lebih mudah untuk berkongsi pengetahuan daripada mereka yang berpendidikan rendah. Selain itu, dua faktor yang paling mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan ialah faktor kepimpinan dan teknologi.

Kajian luar negara oleh Al-Alawi *et al.* (2007) melihat elemen budaya organisasi yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Antara elemen budaya yang dikaji ialah amanah antara perorangan, komunikasi antara kakitangan, sistem maklumat, sistem ganjaran dan struktur organisasi. Kajian telah dilakukan ke atas kakitangan organisasi sektor awam dan sektor swasta di Bahrain. Hasil kajian menunjukkan faktor amanah, komunikasi, sistem maklumat, ganjaran dan struktur organisasi mempunyai pengaruh yang sangat positif kepada perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja.

Akhir sekali, McDermot dan O'Dell (2001) telah menjalankan kajian untuk mengenalpasti samada budaya organisasi mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan. Kajian telah dijalankan di lima buah syarikat di Amerika Syarikat. Hasil kajian mendapati budaya organisasi mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Kajian ini juga mendapati jaringan pekerja adalah salah satu kejayaan perkongsian pengetahuan.

Model kajian

Matlamat kajian ini adalah untuk menguji secara empirikal pengaruh budaya organisasi ke atas tahap perkongsian pengetahuan. Berdasarkan kajian literatur, dua komponen budaya organisasi telah dikenalpasti mempengaruhi perkongsian pengetahuan iaitu individu dan struktur organisasi di mana masing-masing mempunyai dua elemen iaitu kepercayaan dan komunikasi antara pekerja bagi komponen individu dan orientasi pasukan dan struktur tidak formal bagi komponen struktur. Model kajian ditunjukkan di Rajah 1.



Rajah 1: Model kajian

Hipotesis kajian

Adalah sukar untuk membincangkan perkongsian pengetahuan tanpa mengambil kira elemen kepercayaan. Kepercayaan antara pekerja adalah satu nilai yang sangat penting dalam budaya organisasi dan mempunyai pengaruh yang positif ke atas perkongsian pengetahuan. Kajian oleh Al-Alawi *et al.* (2007) di kalangan pekerja sektor kerajaan dan swasta di Bahrain mendapati kepercayaan antara pekerja merupakan salah satu elemen budaya yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Saling mempercayai menyebabkan setiap pekerja merasa selamat dan lebih mudah untuk berkongsi pengetahuan. Oleh itu, hipotesis 1 kajian dibentuk:

H1: Tahap kepercayaan mempunyai kesan positif ke atas tahap perkongsian pengetahuan.

Komunikasi berkesan membawa kepada perkongsian pengetahuan yang tinggi, peningkatan dalam moral dan komitmen terhadap kerja (Sprague dan Brocco, 2002). Desouza (2003) mengatakan dengan berdialog antara satu sama lain, pengetahuan dapat dikongsi serta proses pertukaran dan perkongsian pengetahuan akan terbentuk. Proses komunikasi merupakan satu proses yang melibatkan dua pihak iaitu pemberi dan penerima. Kajian oleh Al-Alawi *et al.* (2007) mendapati komunikasi merupakan salah satu elemen budaya yang mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja. Oleh yang demikian, hipotesis 2 kajian dibentuk:

H2: Tahap komunikasi antara pekerja mempunyai kesan positif ke atas tahap perkongsian pengetahuan.

Organisasi yang mengamalkan budaya kumpulan akan menggalakkan perkongsian pengetahuan berbanding dengan organisasi yang pekerjanya lebih mengutamakan penyimpanan pengetahuan dan bersaing antara satu sama lain (Elliot dan O'Dell, 1999).

Budaya kerja berkumpul menggalakkan pekerja menyuarakan pendapat dan memberi peluang untuk mereka berkongsi pengetahuan. Oleh yang demikian, hipotesis 3 kajian dibentuk:

H3: Orientasi pasukan mempunyai kesan positif ke atas tahap perkongsian pengetahuan.

Menurut Koontz dan Wiehrichl (1991), organisasi boleh dikategorikan kepada organisasi formal dan organisasi tidak formal. Struktur tidak formal lebih terbuka dari aspek komunikasi. Komunikasi dan pertukaran maklumat di kalangan pekerja di pelbagai peringkat organisasi lebih terbuka kerana struktur tidak formal mempunyai kurang prosedur dan protokol. Oleh yang demikian, hipotesis 4 dibentuk:

H4: Tahap struktur tidak formal mempunyai kesan positif tahap perkongsian pengetahuan.

Metodologi kajian

Responden kajian ini adalah pelajar sarjana dari empat buah fakulti di Universiti Teknologi Malaysia. Analisis faktor telah dilakukan untuk menilai kesahihan pembolehubah dan regresi berganda telah digunakan untuk menganalisis data.

Analisis

Seratus soalselidik telah diedarkan kepada responden dan kesemua soalselidik telah diperolehi semula. Jadual 1 menunjukkan profil responden. Lima puluh lapan peratus adalah perempuan dan 48 peratus adalah lelaki. Majoriti responden berumur kurang daripada 30 tahun dan mempunyai pengalaman kerja kurang daripada lima tahun.

Jadual 1: Profil demografi

	Kategori	Peratus
Jantina	Lelaki	42
	Perempuan	58
Umur	<25	26
	26-30	46
	31-40	24
	>41	4
Pengalaman Kerja	< 1 Tahun	28
	1-5 Tahun	55
	6-10 Tahun	12
	> 11 Tahun	5
Bangsa	Melayu	58
	Cina	27
	India	15

Kebolehpercayaan faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan di tunjukkan di Jadual 2. Kesemua faktor kecuali struktur tidak formal menunjukkan nilai *Cronbach alpha* melebihi nilai 0.7 seperti dicadangkan oleh Hair *et al.* (1998). Hasil daripada analisis

kepercayaan ini, pengkaji telah menggugurkan faktor struktur daripada analisis seterusnya memandangkan nilai *Cronbach alpha* yang rendah.

Jadual 2 Analisis kebolehppercayaan

Faktor	<i>Alpha</i>
Kepercayaan	0.79
Komunikasi antara pekerja	0.72
Orientasi pasukan	0.76
Struktur tidak formal	0.43
Perkongsian pengetahuan	0.95

Analisis faktor telah dilakukan ke atas 13 item dalam soal selidik (setelah menggugurkan item bagi faktor struktur tidak formal). Daripada analisis faktor yang telah dilakukan, didapati terdapat item yang tidak *load* di atas faktornya. Disamping itu, terdapat juga item yang *load* di atas beberapa faktor dengan nilai *loading* yang tinggi. Kesemua item ini telah digugurkan. Jadual 3 menunjukkan hasil analisis faktor akhir setelah menggugurkan item-item tersebut. *Kaiser-Meyer-Okin* menunjukkan nilai 0.66, melebihi nilai cadangan minimum 0.6 (Kaiser, 1974). *Barlett's test of sphericity* adalah signifikan dimana menyokong pemfaktoran matrix korelasi (Bartlett, 1954). Seperti ditunjukkan di Jadual 3, kesemua item *load* dengan baik di atas faktor masing-masing.

Jadual 3: Analisis faktor

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Dalam organisasi saya, pekerja berasa selamat untuk berkongsi pengetahuan dengan rakan sekerja lain	0.86		
Dalam organisasi saya, pekerja saling mempercayai rakan sekerja	0.92		
Dalam organisasi saya, pekerja percaya rakan sekerja adalah jujur	0.86		
Dalam organisasi saya, pekerja mengadakan perbincangan untuk menyelesaikan sesuatu masalah		0.89	
Dalam organisasi saya, pekerja jarang berkomunikasi antara satu sama lain		0.83	
Dalam organisasi saya, tugas sering dilakukan secara berkumpulan			0.88
Dalam organisasi saya, pekerja membuat keputusan dalam kumpulan			0.83

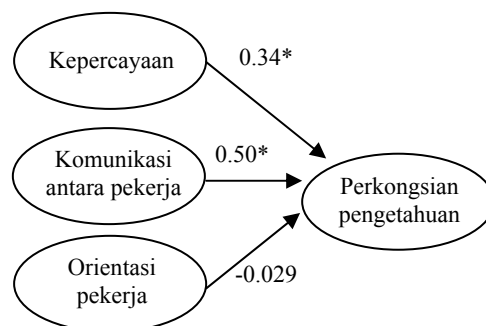
Seterusnya regresi berganda telah dilakukan. Jadual 4 menunjukkan ringkasan hasil regresi berganda yang telah dilakukan. Nilai *variance inflation factor (VIF)* adalah kurang daripada 10 dan menunjukkan ancaman *multicollinearity* yang tidak signifikan. Nilai F di Jadual 4

menunjukkan model linear yang signifikan. Nilai R^2 adalah 0.568, menunjukkan 56 peratus varians dalam perkongsian pengetahuan diterangkan oleh tiga pembolehubah bebas yang diuji.

Jadual 4: Hasil regresi berganda

<i>Multiple R = 0.753</i>				
<i>R Square = 0.568</i>				
<i>Adjusted R² = 0.554</i>				
<i>Standard Error = 0.4497</i>				
	<i>DF</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Mean square</i>	
<i>Regression</i>	3	25.490	8.497	
<i>Residual</i>	96	19.412	0.202	
<i>F = 40.020</i>		<i>Significance F = 0.000</i>		
<i>Variable</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>VIF</i>
Kepercayaan	0.346	4.176	0.000	1.528
Komunikasi Antara Pekerja	0.502	6.091	0.000	1.506
Orientasi Pasukan	-0.029	-0.419	0.676	1.044

Analisis regresi berganda menunjukkan dua faktor yang signifikan mempengaruhi perkongsian pengetahuan iaitu kepercayaan ($\beta = 0.346$, $p < 0.05$) dan komunikasi antara pekerja ($\beta = 0.502$, $p < 0.05$). Walau bagaimanapun, pengaruh orientasi pasukan ke atas perkongsian pengetahuan didapati tidak signifikan. Rajah 2 menunjukkan model akhir kajian ini.



* Signifikan pada tahap 0.05

Rajah 2: Model akhir

Perbincangan dan kesimpulan

Kajian ini dilakukan untuk mengenalpasti faktor budaya yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Berdasarkan kajian literature, pengkaji telah membangunkan satu model kajian yang menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Ia mengandungi empat pembolehubah iaitu, kepercayaan, komunikasi antara pekerja, orientasi pasukan dan struktur tidak formal. Pembolehubah struktur tidak formal telah digugurkan daripada analisis memandangkan nilai kebolehppercayaan yang rendah. Hasil analisis berganda yang telah dilakukan, dua faktor telah dikenalpasti mempengaruhi perkongsian pengetahuan

secara signifikan iaitu kepercayaan dan komunikasi antara pekerja. Pengaruh orientasi pasukan ke atas perkongsian pengetahuan, walau bagaimanapun, tidak signifikan.

Komunikasi merupakan komponen asas perkongsian pengetahuan. Perkongsian pengetahuan hanya akan berlaku jika komunikasi berlaku dalam organisasi. Tanpa komunikasi yang terbuka antara pekerja, pengetahuan akan kekal pada pemiliknya dan proses pemindahan tidak berlaku. Menurut Jones dan Rice (2000), tindak balas dan pertukaran idea berlaku dengan lebih cepat dan berkesan melalui komunikasi secara bersemuka atau mel elektronik.

Hasil dapatan kajian juga mendapati kepercayaan turut mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan. Kepercayaan antara pekerja adalah satu nilai yang sangat penting dalam sesebuah organisasi dan memiliki pengaruh yang kuat ke atas perkongsian pengetahuan di kalangan pekerja. Dapatan dalam kajian ini menyokong kajian oleh Al-Alawi *et al.* (2007) yang mendapati bahawa kepercayaan antara pekerja merupakan salah satu elemen budaya yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Dengan adanya kepercayaan maka setiap pekerja berasa selamat dan dengan mudah tanpa ragu-ragu untuk berkongsi pengetahuan samada maklumat dan masalah yang berlaku di tempat kerja.

Menurut Sunoo (1999), pemindahan pengetahuan berlaku melalui manusia, maka kecenderungan untuk berkongsi pengetahuan bergantung kepada komunikasi dan kepercayaan antara satu sama lain. Hasil kajian menunjukkan budaya organisasi yang dapat memberi persekitaran komunikasi dan kepercayaan akan mendorong pekerja untuk berkongsi pengetahuan.

Sumbangan praktikal

Teknologi adalah salah satu infrastruktur yang boleh menggalakkan perkongsian pengetahuan. Dapatan dalam kajian ini menunjukkan komunikasi mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Teknologi mampu menyokong pekerja untuk berkomunikasi, memperoleh maklumat atau pengetahuan dan bukan sekadar menyimpan maklumat sahaja (McCampbell *et al.*, 1999). Kajian Low *et al.* (2000) mendapati faktor teknologi telah mempengaruhi tahap perkongsian pengetahuan di kalangan pengurusan atasan di industri kecil dan sederhana (IKS). Penggunaan e-mel, *discussion group* dan fasiliti Internet harus disediakan kepada ahli organisasi untuk meningkatkan komunikasi dan secara tidak langsung perkongsian pengetahuan.

Salah satu isu yang paling penting dalam pengurusan pengetahuan adalah membangunkan insentif yang sesuai kepada individu yang berkongsi pengetahuan (Martensson, 2000). Dapatan dalam kajian ini menunjukkan komunikasi mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Insentif boleh digunakan untuk menggalakkan pekerja untuk berkomunikasi untuk berkongsi maklumat. Ini kerana melalui insentif pekerja merasa bahawa mereka dihargai dan bernilai kepada organisasi. Secara tidak langsung ini akan menggalakkan pekerja untuk berkomunikasi dan berkongsi maklumat demi kepentingan bersama (Koulopoulos dan Frappalo, 1999).

Perkongsian pengetahuan bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan individu kepada pengetahuan kolektif dalam organisasi. Dapatan dalam kajian ini menunjukkan elemen komunikasi dan kepercayaan meningkatkan perkongsian pengetahuan. Gaya kepimpinan menggalakkan interaksi manusia (komunikasi), kepercayaan, penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan dan kerja berkumpulan dalam melaksanakan perkongsian pengetahuan seperti kerelaan berkongsi dan kreativiti.

Gaya kepimpinan penting dalam usaha organisasi mencapai objektif kerana pemimpin akan mempengaruhi tingkah laku orang bawahannya. Oleh yang demikian gaya kepimpinan menggalakkan kepercayaan dan komunikasi antara subordinat untuk berkongsi pengetahuan. Oleh yang demikian, seharusnya tiada pemisahan dari segi perkongsian pengetahuan berdasarkan kepada pangkat dan jabatan selagi perkongsian itu membawa manfaat kepada semua pihak. Pekerja lebih mempercayai dan selesa dengan pemimpin yang sentiasa menggalakkan pekerja bawahannya mengumpulkan maklumat, idea dan pengetahuan untuk memantau prestasi mereka agar dapat mencapai prestasi yang lebih baik dalam kerjaya.

Limitasi kajian

Terdapat beberapa limitasi dalam kajian ini. Antaranya elemen struktur tidak formal tidak diuji memandangkan nilai kebolehppercayaan yang rendah. Selain itu, daripada analisis faktor, beberapa item digugurkan kerana *load* di atas faktor lain. Disamping itu, responden kajian adalah pelajar-pelajar sarjana di sebuah universiti tempatan. Walaupun, mereka adalah pelajar bekerja dan boleh mewakili pekerja organisasi, jumlah mereka yang kecil dan tertumpu kepada beberapa sektor pekerjaan, mungkin tidak mewakili keseluruhan populasi pekerja. Oleh itu, dapatan kajian ini harus diambil secara berhati-hati.

Rujukan:

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. dan Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.
- Anthes, G. H. (1998). Learning how to share. *Computerworld*, 32(8): 75-77
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations, *Journal of the Royal Statistical Society*, 16: 296-298.
- Beijerse, R. P. (1999). Question in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2): 94-110.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 68-75.
- Ching C. L. dan Jie. Y. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19 (9): 783-794.
- Desouza, K. C. (2003). Knowledge management barriers: why the technology imperative seldom works. *Business Horizons*, 46(1): 25-29.
- Elliott, S. dan O'Dell, C. (1999). Sharing knowledge and best practices: hows and ways of tapping your organization's hidden reservoirs of knowledge. *Health Forum Journal*, 42(3): 34-37.
- Garrison, D. (2005). *Creating a teamwork culture*. URL:<http://www.leadingtoday.org/Onmag/2005%20Archives/feb05/dg-feb05.htm>
- Grey, D. (1996). *Sharing knowledge*. URL:<http://www.km-forum.org>.

- Gupta, A. K. dan Govindarajan, V. (2000). Knowledge management social dimension: lessons from nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1): 71-81.
- Gupta, B., Iyer, L. S. and Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management And Data Systems*, 100(1): 17-21.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Jones, N. B. and Rice, M. (2000). Can web based knowledge sharing tools improve the learning process in an MBA consulting class. *T.H.E Journal*, 27(9): 100-105.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39: 31-36.
- Koontz, H. dan Wiehrichl, H. (1991). *Pengurusan*. Terjemahan Mohd Salmi Mohd Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Koulopoulos, T. M. and Frappaolo, C. (1999). *Smart things to know about knowledge management*. 1st ed. Capstone Publishing Limited, U.S.A.
- Low H. H., Omain, S. Z. dan Md Som, H. (2000), *Perkongsian pengetahuan di kalangan industri kecil dan sederhana*, Laporan Penyelidikan, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3): 204-216.
- McC Campbell, A. S., Clare, L. M., and Gritters, S. H. (1999). Knowledge management: the new challenge for the 21st century. *Journal of Knowledge Management*, 3(3):172-179.
- McDermott, R. and O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 76 - 85.
- O'Reilly, C. A. I., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991), People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Park H., Ribière V., and Schulte W. D. Jr (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3): 106-117.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- Sprague, R. W. and Del Brocco, S.F. (2002). Calculating the roi on internal communication. *Employment Relations Today*, 29(1): 33-34.
- Sunoo, B. P. (1999). How HR support knowledge sharing. *Workforce*, 78(3): 30-33.

- Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33: 35-54.
- Wang, D. H., Yang, D., and Chai, J.K. (2000). *Knowledge management*. 1st. ed. Beijing: Xue Yuan Publisher.
- Yang, J. T (2004). Job related knowledge sharing: comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, 8(2): 118-126.
- Yao, L. J, Kam, T. H. Y and Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1): 51-69.