

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENYOKONG PENGURUSAN
PENGETAHUAN DI BAHAGIAN KETENTERAMAN AWAM IBUPEJABAT
POLIS DAERAH JOHOR BAHRU UTARA

BIBIANA ANAK MANGGAI

Disertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi
sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia

JULAI 2015

DEDIKASI

Buat bapa dan ibu yang dikasihi Manggai Jalang dan Entadu Gampa.
Anak-anak yang tersayang, Evianie Binggak, Benlivent Juna dan Benvierri Sidu.
Kalian semua adalah insan yang membuatkan hidupku bahagia dan amat bermakna.
Sokongan dan kasih sayang kalian membantu mengharungi liku-liku kehidupan
yang penuh dengan dugaan dan cabaran. Terima kasih kerana amat memahami
situasi pembelajaranku selama ini. Buat penyelia yang dihormati Encik Muhd
Shahril Bin Bakri, terima kasih atas motivasi dan didikan yang diberikan.
Buat Pensyarah-pensyarah, terima kasih atas ilmu yang dicurahkan.
Semoga Tuhan membalas jasa baik kalian.

PENGHARGAAN

Bersyukur kepada Tuhan kerana dengan keiznanya, saya telah berjaya menyiapkan kajian ini sebagai memenuhi syarat pengijazahan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Teknologi Malaysia. Saya ingin mengambil kesempatan ini merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Encik Muhd Shahril Bin Bakri, selaku penyelia tesis yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, dorongan dan nasihat yang amat bermakna kepada diri saya dari peringkat awal perancangan dan sehinggalah ke peringkat akhir kajian ini dapat disempurnakan.

Disini juga, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada ASP Abdul Ghafar Bin Othman, selaku Ketua Bahagian Pengurusan Daerah Ibupejabat Daerah Johor Bahru Utara yang telah memberi kerjasama dalam mendapatkan maklumat serta pegawai dan anggota polis Bahagian Ketenteraman Awam yang telah melengkapkan soal selidik bagi tujuan kajian ini. Demikian juga dengan rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa memberi bantuan dengan curahan idea yang bernas.

Buat anak-anak yang tersayang serta keluarga yang dikasihi, sokongan dan pengorbanan yang telah kalian berikan sepanjang mengikuti pengajian dijadikan pemangkin semangat dan kekuatan kepada saya dalam menyiapkan kajian ini. Akhir sekali, ribuan terima kasih buat semua yang telah terlibat didalam memberikan kerjasama kepada saya untuk menyiapkan kajian ini sama ada secara langsung ataupun tidak. Hanya Tuhan yang mampu menilai dan membalas jasa baik kalian.

ABSTRAK

Matlamat kajian ini adalah untuk menilai kesan budaya organisasi yang di amalkan khususnya di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara dalam menyokong dan menjayakan pengurusan serta perkongsian pengetahuan yang mantap dalam kalangan pegawai dan anggota polis. Kajian ini bertujuan mengenalpasti hubungan empat jenis budaya organisasi iaitu budaya berasaskan pasukan, adhocracy, hieraki dan pasaran dengan tahap pengurusan pengetahuan dalam organisasi kajian. Penyelidikan ini menggunakan rekabentuk kajian secara kuantitatif dan melalui persampelan rawak. Seramai 176 orang pegawai dan anggota polis dari lima cawangan terlibat iaitu Trafik, Mobile Patrol Vehicle (MPV), Gerakan (Pusat Kawalan Daerah), Pengiring (Escort) dan Unit Rondaan Motosikal (URB). Data Kuantitatif dikumpul dengan meminta responden mengisi borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Dapatan kajian mendapati tahap amalan budaya organisasi berasaskan hieraki mencatat nilai skor min paling tinggi iaitu (Min: 3.9394), diikuti budaya berpasukan dengan (Min: 3.8816) manakala budaya pasaran mencatat nilai (Min: 3.8816) dan budaya adhocracy pula mencatat nilai (Min: 3.5653). Selain itu, tahap pengurusan pengetahuan berada pada tahap yang tinggi dengan nilai (Min: 3.8080). Secara keseluruhannya kajian ini juga berjaya membuktikan terdapat hubungan korelasi secara langsung yang tinggi antara amalan budaya organisasi dengan tahap pengurusan pengetahuan dalam kalangan pegawai dan anggota polis terlibat apabila nilai pekali korelasi mencatat $r = .718$ dengan nilai $p = .000 < 0.01$ nilai signifikan. Kesimpulannya amalan budaya organisasi yang positif dapat menyumbang kepada penglibatan pengurusan dan perkongsian pengetahuan yang maksimum dalam kalangan pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara.

ABSTRACT

The aim of this study was to assess the impact on organizational culture practices, by the management of Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara in supporting knowledge sharing and management among police officers. The study also aims to identify the relationship between the four types of organizational culture which is clan adhocracy, hierarchy and market with the level of knowledge management in abovementioned organization. This research uses a quantitative research design with through random sampling. A total of 176 police officers from five unit of Traffic, Mobil Patrol Vehicle (MPV), District Common Control, Escort and Motorcycle Patrol Unit (URB) were involved in this studies. Quantitative data collected by asking respondents to fill out the questionnaire as an instrument. The study found that the level of hierarchy based organizational culture recorded the highest mean score (Mean: 3.9394), followed by a clan culture (Min: 3.8816), while the market culture recorded a value-based culture (Min: 3.8816) and the adhocracy culture (Min: 3.5653). In addition, the level of knowledge management was extensively high level with (Min: 3.8080). Overall, this study also proved there is a direct high significant correlation between the level of organizational culture and knowledge management level among police officers involved when the correlation coefficient recorded .718 with value $p = .000$ $p < 0.01$ significant value. In conclusion, the practice of positive organizational culture can contribute to the involvement of management and knowledge sharing among police officers in Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara.

SENARAI KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	JUDUL	i
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	SENARAI KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xiv
	SENARAI SINGKATAN	xv
	SENARAI LAMPIRAN	xvi
1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latarbelakang Tempat Kajian	4

1.3	Pernyataan Masalah Kajian	
1.4	Matlamat Kajian	12
1.5	Persoalan Kajian	13
1.6	Objektif Kajian	14
1.7	Hipotesis Kajian	15
1.8	Skop Kajian	15
1.9	Batasan Kajian	16
1.10	Kepentingan Kajian	16
	1.10.1 Bidang Akademik dan Kesarjanaan	17
	1.10.2 Pasukan Polis Diraja Malaysia	18
	1.10.3 Pegawai dan Anggota Polis	18
1.11	Definisi Istilah (Konseptual)	19
	1.11.1 Pengurusan Pengetahuan	19
	1.11.2 Budaya Organisasi	20
	1.11.2 Perkhidmatan Awam	20
1.12	Definisi Istilah (Operasional)	21
	1.12.1 Pengurusan Pengetahuan	21
	1.12.2 Budaya Organisasi	25
	1.12.3 Perkhidmatan Awam	27
1.13	Kesimpulan	28

2	KAJIAN LITERATURE	29
2.1	Pengenalan	29
2.2	Budaya organisasi	30
2.3	Pengurusan Pengetahuan	32
2.3.1	Perkongsian Pengetahuan dan Maklumat	34
2.4	Budaya Perkongsian Pengetahuan	37
2.5	Model Rangka Kerja Persaingan Nilai Dalam Budaya Organisasi Dan Teori Pengurusan Pengetahuan, Cameron dan Quin (1999)	40
2.5.1	Budaya Organisasi Berasaskan Pasukan	45
2.5.2	Budaya Organisasi Berasaskan Adhocracy	45
2.5.3	Budaya Organisasi Berasaskan Hieraki	47
2.5.4	Budaya Organisasi Berasaskan Pasaran	48
2.6	Model Proses Pengurusan Pengetahuan (Alavi dan Leidner 2001)	51
2.7	Model Rangka Kerja Pengurusan Pengetahuan (CEN 2004)	54
2.8	Model Arkitek Pengurusan Pengetahuan (Maier 2007)	55
2.9	Model Pendekatan Pengurusan Pengetahuan (Sharon Lawson 2003)	56
2.10	Kerangka Model Kajian	61
2.11	Kajian-kajian Lepas	63
2.11.1	Kajian Dalam Negara	63

4.3.4	Kaum	107
4.3.5	Tempoh Perkhidmatan	108
4.3.6	Jumlah Kenaikan Pangkat	108
4.3.7	Jumlah Latihan	109
4.3.8	Amalan Pengurusan Pengetahuan	110
4.4	Analisis Deskriptif Min	111
4.4.1	Mengkaji Amalan Budaya Pasukan	111
4.4.2	Mengkaji Amalan Budaya Adhocracy	113
4.4.3	Mengkaji Amalan Budaya Hieraki	114
4.4.4	Mengkaji Amalan Budaya Pasaran	116
4.4.5	Keseluruhan Analisis Min Budaya Organisasi	117
4.4.6	Mengkaji Tahap Pengurusan Pengetahuan	119
4.4.7	Keseluruhan Analisis Min Pengurusan Pengetahuan	125
4.5	Analisi Inferensi Korelasi	126
4.5.1	Mengkaji Samada Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Elemen-elemen Budaya Organisasi dalam Menyokong Pengurusan Pengetahuan	126
4.6	Analisis Inferensi Regrasi	128
4.6.1	Mengkaji Diantara Dimensi Keseluruhan Budaya Organisasi Dalam Menyokong Pengurusan Pengetahuan	128

4.6.2	Dapatan keseluruhan Pengujian Analisis Regresi	130
4.7	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	131
4.8	Kesimpulan	134
5	PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN	135
5.1	Pengenalan	135
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	136
5.2.1	Perbincangan Objektif Pertama	137
5.2.1.1	Budaya Berasaskan Hieraki	137
5.2.1.2	Budaya Berasaskan Pasukan	138
5.2.1.3	Budaya Berasaskan Pasaran	139
5.2.1.4	Budaya Berasaskan Adhocracy	140
5.2.1.5	Kesimpulan Budaya Organisasi	141
5.2.2	Perbincangan Objektif Kedua	142
5.2.3	Perbincangan Objektif Ketiga	147
5.2.4	Perbincangan Objektif Keempat	149
5.3	Kesimpulan	151
5.4	Implikasi kajian	152
5.5	Cadangan	155

5.5.1	Organisasi yang Dikaji	159
5.5.2	Cadangan Kajian Masa Hadapan	162
	RUJUKAN	164
	LAMPIRAN	177

SENARAI JADUAL

NO JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Pecahan Unit Bahagian Ketenteraman Awam IPD JBU	72
3.2	Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan	74
3.3	Kandungan Borang Soal Selidik	76
3.4	Pengkelasan Item Mengikut Dimensi Budaya Organisasi, (OCAI) (1999)	77
3.5	Skala Likert Soal Selidik Budaya Organisasi	78
3.6	Jadual Skala Skor Min	79
3.7	Pengkelasan Item Mengikut Dimensi Soal Selidik Pengurusan Pengetahuan (KMAI)(2003)	80
3.8	Skala Likert Soal Selidik Pengurusan Pengetahuan	80
3.9	Jadual Skala Skor Min	81
3.10	Senarai Penyelidik Mengukur Kesahihan Instrument	86
3.11	Dapatan Kajian Rintis	88
3.12	Tafsiran Skala Min	92
3.13	Tafsiran Skala Min	94
3.14	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi Pearson	95
3.15	Regression Model Summary	100
3.16	Ringkas Pengujian Statistik Objektif Kajian	101

4.1	Ringkasan Alpha Cronbach	104
4.2	Analisis Kebolehpercayaan Keseluruhan Instrumen	105
4.3	Taburan Deskriptif Profil Jantina	105
4.4	Taburan Deskriptif Profil Umur	106
4.5	Taburan Deskriptif Profile Akademik	107
4.6	Taburan Deskriptif Profil Kaum	107
4.7	Taburan Deskriptif Profil Tempoh Perkhidmatan	108
4.8	Taburan Deskriptif Profil Kenaikan Pangkat	108
4.9	Taburan Deskriptif Profil Latihan	110
4.10	Taburan Deskriptif Profil Pengurusan Pengetahuan	110
4.11	Hasil Deskriptif Analisis Min Budaya Pasukan	112
4.12	Hasil Deskriptif Analisis Min Budaya Adhocracy	113
4.13	Hasil Deskriptif Analisis Min Budaya Hieraki	115
4.14	Hasil Deskriptif Analisis Min Budaya Pasaran	116
4.15	Hasil Deskriptif Analisis Min Budaya Organisasi	117
4.16	Hasil Analisis Min Pengurusan Pengetahuan	121
4.17	Hasil Keseluruhan Analisis Min Pengurusan Pengetahuan	126
4.18	Analisis Korelasi Budaya Organisasi dan Pengurusan Pengetahuan	127
4.19	Dapatan Pengujian Analisis Regresi	129
4.20	Dapatan hasil keseluruhan pengujian analisis regresi	131
4.21	Keputusan Hipotesis Kajian	132

SENARAI GAMBARAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Peta Kawasan IPD JBU	5
2.1	Kunci Merealisasikan Pengurusan Pengetahuan	36
2.2	Rangka Kerja Persaingan Nilai Dalam Budaya Organisasi Dari Aspek Kepimpinan Kecekapan dan Teori Pengurusan	43
2.3	Model Proses Pengurusan Pengetahuan (Alavi dan Leidner,2001)	52
2.4	Model Rangka Kerja Pengurusan Pengetahuan (CEN,2004)	54
2.5	Model Arkitek Pengurusan Pengetahuan (Maier,2007)	55
2.6	Model Pendekatan Pengurusan Pengetahuan Sharon Lawson(2003)	57
2.7	Kerangka Model Kajian	61
3.1	Pengiraan Kelas Tahap Dimensi Budaya Organisasi	92
3.2	Pengiraan Kelas Tahap Pengurusan Pengetahuan	92
3.3	Persamaan Regrasi Linear	97
3.4	Scatterplot Regresi Linear Mudah	98

SENARAI SINGKATAN

IPD	-	Ibupejabat Polis Daerah
KBKA/KTD	-	Ketua Bahagian Ketenteraman Awam/Ketua Trafik Daerah
SPSS	-	Statistical Packages for Social Science
YDH	-	Yang Dihormati
PDRM	-	Polis Diraja Malaysia
DSP	-	Deputy Supritendent Police
SAC	-	Senior Assistant Commissioner

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal Selidik	177
B	Analisis SPSS	188
C	Surat Kelulusan Jabatan	193

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Masyarakat pada hari ini telah berubah dari zaman kerahsiaan (secrecy age) kepada zaman maklumat yang melimpah ruah. Justeru, terdapat beberapa isu yang timbul berkaitan dengan maklumat ini. Salah satunya ialah pada masa kini masalah yang berlaku bukan hanya berkisar kepada bagaimana untuk mendapatkan maklumat tetapi bagaimana untuk menguruskan maklumat tersebut. Cabaran besar kepada organisasi seperti Polis Diraja Malaysia terutama di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara yang merupakan salah satu nadi penggerak utama kepada kelancaran proses penguatkuasaan undang-undang negara ialah cara untuk memproses pengetahuan, mengenalpasti apa yang penting dan yang tidak serta penggunaan maklumat dengan cara yang paling kreatif.

Konsep pengurusan telah lama diaplikasikan dalam bidang perindustrian dan perdagangan. Kebanyakan organisasi seperti Bahagian Ketenteraman Awam yang mencapai kejayaan dan kemajuan di dalam pengurusan mereka adalah disebabkan oleh beberapa faktor iaitu faktor pengurusan yang baik. Menurut Fazlinda Ab halim (2007), salah satu faktor yang menjadi teras kepada kejayaan sesebuah organisasi adalah konsep pengurusan yang diamalkan oleh organisasi tersebut. Konsep pengurusan tersebut tidak

seharusnya hanya berkisar kepada pengurusan aset-aset fizikal, produk dan bahan mentah, malah aspek pengurusan sumber manusia juga tidak terkecuali. Salah satu perkara penting dalam pengurusan sumber manusia adalah pengurusan ke atas aset intelektual para pekerja yang dikenali sebagai pengurusan pengetahuan. Davies dan Sure et al (2005) telah mengemukakan satu persoalan iaitu pada masa kini masalah yang timbul bukannya berkisar kepada bagaimana untuk mendapatkan maklumat tetapi bagaimana untuk menguruskan maklumat serta pengetahuan.

Menurut, YDH SAC Dato' Paramasivam A/l Arunasalam, Penolong Pengarah Pengurusan, Bahagian Latihan, Bukit Aman, sedang giat meningkatkan sistem pengurusan pengetahuan dikalangan pegawai dan anggota polis Bahagian Ketenteraman awam yang terdiri daripada lima cawangan utama iaitu Cawangan Trafik, Cawangan Mobil Patrol Vehicle (MPV), Cawangan Pengiring, Cawangan Unit Rondaan Bermotosikal (URB) dan Cawangan Gerakan merupakan sebuah cawangan yang kritikal dalam konteks pengaplikasian sistem pengurusan pengetahuan yang berkesan. Ini kerana bidang tugas yang bersifat fleksibel dan operasional memerlukan perkongsian pengetahuan yang jitu bagi memantapkan lagi sistem operasi kerja yang berkesan. Justeru yang demikian, berdasarkan pelbagai kajian lepas, pengurusan pengetahuan boleh disimpulkan kepada 6 fasa iaitu merekapi pengetahuan, menguasai pengetahuan, mengorganisasikan pengetahuan, menyimpan pengetahuan, menyebarkan pengetahuan dan menggunakan pengetahuan. (Dalkir, K. ,2013).

Namun demikian, budaya organisasi yang berkesan seharusnya di amalkan oleh sesebuah organisasi dalam menyokong pengurusan pengetahuan di kalangan pegawai dan anggota polis Bahagian Ketenteraman Awam. Menurut Powell, D. M., & Meyer, J. P.(2004) telah membangunkan profil budaya organisasi yang terdiri daripada 3 komponen. Komponen pertama ialah mengendalikan kerja yang terbahagi kepada tiga dimensi iaitu terperinci, stabil dan inovasi. Komponen kedua ialah struktur organisasi yang terbahagi kepada dua dimensi iaitu berorientasikan pasukan dan hubungan

“ *interpersonal* ”. Komponen yang ketiga ialah tindakan individu yang terbahagi kepada dua dimensi iaitu hasil dan sikap agresif. Gupta & Govindarajan (2000) mengetengahkan sebuah kerangka dimana budaya organisasi mempunyai enam komponen iaitu struktur organisasi, sistem maklumat, individu, sistem ganjaran, kepimpinan dan proses. Setiap komponen mempunyai dimensi masing-masing.

Manakala menurut, Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004) mendapati budaya organisasi seharusnya bukan sahaja berjaya mentransformasikan persekitaran organisasinya kepada pengurusan pengetahuan yang berkesan bahkan juga menjadi pemudahcara kepada perkembangan pengetahuan sebagai budaya kerja bagi jangka masa panjang. Sungguhpun demikian, jelas terbukti budaya organisasi Bahagian Ketenteraman Awam, lebih menjurus kepada budaya kerja yang rigid walaupun secara berpasukan (Lee King Chuan, 2009). Secara spesifiknya, Bahagian Ketenteraman Awam seharusnya merekabentuk dan mengekalkan budaya enterprising pengetahuan dalam komuniti mereka bagi menjadikan semua warga kerja selesa dengan pengetahuan dan bermotivasi serta berganjaran dalam mengusahakan budaya kerja yang berpengetahuan tinggi.

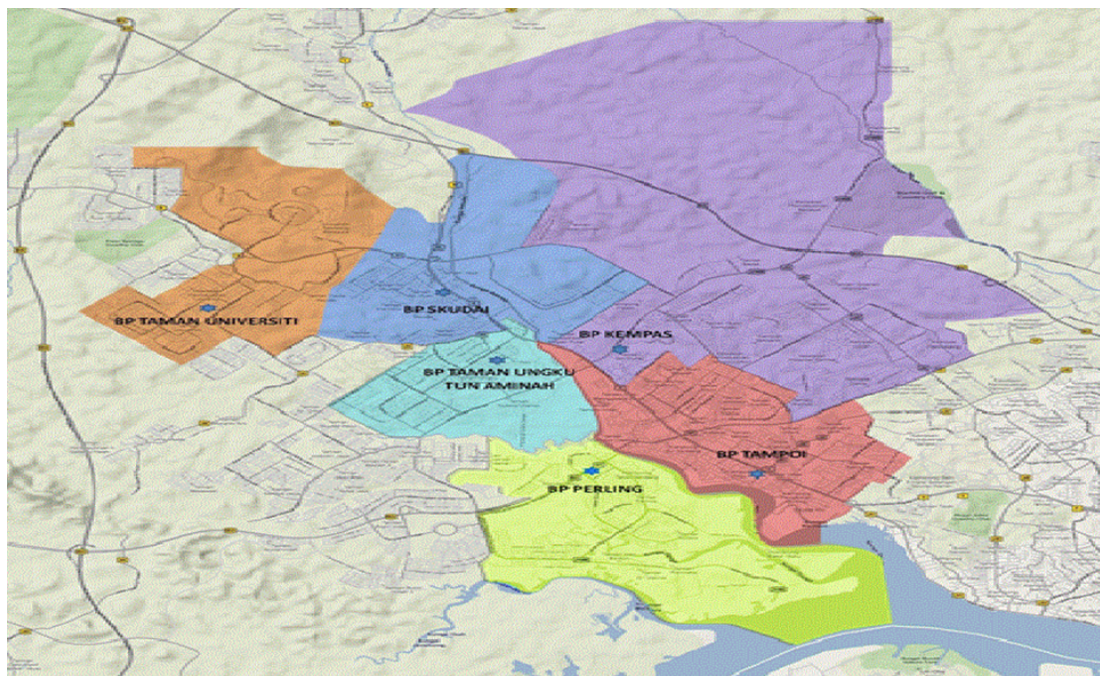
Budaya pengurusan organisasi yang bersesuaian mampu meningkatkan tahap penguasaan pengurusan pengetahuan dikalangan pegawai dan anggotanya. Kenyataan ini bertepatan dengan pendekatan yang dilaksanakan oleh Cameron dan Quin (1999) yang mengenalpasti empat budaya organisasi utama yang wujud dalam kebanyakan pengurusan iaitu budaya organisasi berasaskan pasukan, budaya organisasi berasaskan adhocracy, budaya organisasi berasaskan hieraki dan budaya organisasi berasaskan pasaran. Setiap budaya organisasi yang diamalkan ini meliputi beberapa kriteria penting antaranya karekteristik dominan organisasi, bentuk kepimpinan yang diamalkan, pengurusan kakitangan, prinsip organisasi, perancangan strategik organisasi serta kriteria pencapaian yang disasarkan dalam organisasi tersebut.

Justeru yang demikian, adalah relevan untuk mengaitkan kesan kualiti pengurusan pengetahuan di Bahagian Ketenteraman Awam, dengan jenis budaya organisasi yang diamalkan mereka. Ini bagi memperlihatkan kesan yang lebih besar ke atas sistem pengurusan yang jitu secara keseluruhannya oleh pihak pentadbir Bahagian Ketenteraman Awam, pengkaji berhasrat mengenalpasti sejauh mana budaya organisasi yang diamalkan Bahagian Ketenteraman Awam di IPD Johor Bahru Utara mampu menyokong pengurusan pengetahuan dengan lebih efektif.

1.2 Latarbelakang Tempat Kajian

Sejarah pasukan keselamatan telah lama wujud dari gabungan beberapa bentuk pasukan polis dengan pelbagai budaya, istiadat dan kepentingan sejak kurun ke 18 lagi dan penubuhan rasminya sebagai Pasukan Polis Negara bermula di Pulau Pinang pada 25 Mac 1807 dengan berpaksikan menguatkuasa Piagam Keadilan“harter of Justice. (Lee King Chun, 2009). Pasukan Polis Diraja Malaysia adalah sebuah organisasi di bawah Kementerian Dalam Negeri. Ianya diwujudkan berlandaskan Akta Polis No. 41 Tahun 1967 merangkap sebagai penguatkuasa utama undang-undang Negara. Diketuai dan dikawal selia oleh Ketua Polis Negara selaku Pemerintah Tertinggi Pasukan, beliau juga bertanggungjawab merangka dan melaksanakan strategi kepolisian dan menentukan halatuju pengurusan pasukan. Ketua Polis Negara telah menetapkan struktur organisasi Polis Diraja Malaysia kepada lapan jabatan utama yang diuruskan oleh setiap pengarah yang dilantik iaitu Jabatan Pengurusan, Jabatan Keselamatan Dalam Negeri/ Ketenteraman Awam, Jabatan Logistik Jabatan Siasatan Jenayah, Jabatan Cawangan Khas, Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik, Jabatan Siasatan Jenayah Komersil dan Pasukan Petugas Khas (Counter/Terrosism).

Secara rasminya Ibupejabat Polis Daerah, Johor Bahru telah dipisahkan kepada dua daerah iaitu Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Selatan dan Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara. Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara telah dirasmikan oleh YDH Tan Sri Norian Mai pada 01 Jun 2002 dan terletak di Utara Johor Bahru dan dibawah Wilayah Pembangunan Iskandar. Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara bertindak dengan misi untuk menangani dan menjaga keselamatan dan ketenteraman awam dalam daerah Johor Bahru Utara . Berfokuskan kepada lima cawangan utama iaitu Cawangan Trafik, Cawangan Mobil Patrol Vehicle (MPV), Cawangan URB Unit Rondaan Bermotosikal(URB), Cawangan Pengiring dan Cawangan Gerakan. Keluasan Johor Bahru Utara merangkumi 136.78 km persegi seperti dalam rajah 1.1 di bawah.



Rajah 1.1 : Peta kawasan Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara

Sumber : Beria Bukit Aman, Bil-2011,ISSN 1394-8687

Oleh yang demikian, fungsi di Bahagian Ketenteraman Awam, Ibu pejabat Polis Daerah, Johor Bahru Utara adalah seperti berikut :-

- (1) Mengawal, merancang dan melaksanakan operasi melibatkan keseluruhan Bahagian Ketenteraman Awam.
- (2) Merancang dan mengkoordinasikan rondaan maritim dan rondaan sempadan bersama dengan Angkatan Tentera Malaysia serta Angkatan Tentera/Laut dan pengawal pantai negara-negara jiran.
- (3) Merancang, mengawal dan mengkoordinasikan operasi mencari dan menyelamatkan.
- (4) Membantu Kementerian Pengangkutan dan Kementerian Perusahaan Awam dalam penguatkuasaan Akta Lalulintas
- (5) Membantu cawangan lain dalam pasukan dalam melancarkan operasi dan tugas keselamatan khas.
- (6) Bekerjasama dengan Angkatan Tentera dan agensi kerajaan berhubung keselamatan.

Dalam konteks budaya organisasi sedia ada yang di amalkan di Bahagian Ketenteraman Awam didapati pegawai dan anggota polis terlibat lebih terbiasa dengan budaya kerja sokongan atau berpasukan dan berasaskan kepada ganjaran. Ini selari dengan kajian oleh Lee King Chuan (2009) yang mendapati kebanyakan pegawai dan anggota polis akan memperlihatkan prestasi kerja yang baik sekiranya pihak pengurusan atasan mengamalkan budaya sokongan jitu kepada persekitaran bidang tugas mereka dan ianya akan memperlihatkan prestasi lebih baik sekiranya dijanjikan ganjaran mahupun imbuhan. Melihat kepada budaya yang sedia ada di amalkan, ia merupakan satu usaha berterusan yang perlu dilaksanakan oleh pihak pengurusan dalam menyokong sistem pengurusan pengetahuan yang baik. Melihat kepada sasaran dan objektif Bahagian Ketenteraman Awam secara khususnya, maka didapati pengurusan pengetahuan merupakan satu mekanisme terbaik dalam memastikan kelancaran sistem pengurusan tugas dikalangan setiap pegawai dan anggota. Ini kerana bidang tugas setiap pegawai dan anggota polis memerlukan maklumat, pengetahuan serta fakta yang perlu dikongsikan bersama bagi mengawal selia pengurusan semua cawangan yang

membabitkan ramai pihak terutama orang awam sebagai pelanggan. Menurut Juhana Salim, et al. (2004), ini adalah untuk mengelakkan individu dalam organisasi tersebut mengulangi kesalahan yang pernah berlaku dan gagal untuk menyelesaikannya kerana pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut berada dalam organisasi tetapi mereka gagal menemuinya.

Maka, sebagai sebuah institusi penguatkuasa yang mempunyai sejarah sebanyak 207 tahun, sudah tentu PDRM mempunyai budaya organisasi yang cukup berpengaruh dan kesan yang ketara terhadap ahli-ahlinya. Menurut Schein, E. H. (2010) budaya organisasi boleh difahamkan sebagai suatu cara pemikiran, perasaan, persepsi, nilai, etika, norma, aktiviti, reaksi dan maltamat organisasi yang wujud di dalam organisasi tersebut. Brown(1998) menyatakan bahawa budaya organisasi adalah corak kepercayaan, nilai dan cara dipelajari bersama pengalaman yang dialami semasa bersama organisasi dan ia akan ditunjukkan dengan jelas sebagai penentuan dalam tindakan dan kelakuan ahli-ahlinya. Dalam konteks kajian ini, budaya organisasi memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi pengurusan pengetahuan dalam setiap organisasi termasuk Pasukan PDRM. Sehubungan itu, budaya sesebuah organisasi memainkan peranan yang penting pengurusan pengetahuan. Ini kerana Menurut Schein (1984) budaya organisasi merupakan asas yang dipegang bagi mendorong sesebuah kumpulan mereka menemui dan membangunkan pembelajaran menyelesaikan masalah dengan mengadaptasi integrasi dari luaran dan dalaman. Sekaligus mendidik ahli-ahli baru cara yang betul untuk membuat jangkaan, berfikir dan merasai hubungan kepada setiap permasalahan yang wujud dalam sesebuah organisasi.

Kesinambungan dari itu, kajian ini berhasrat dapat mengupas bentuk budaya organisasi sebenar yang diamalkan oleh Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara yang difokuskan sebagai matlamat kajian dalam mengenalpasti sejauhmana budaya yang diamalkan oleh mereka menyokong kepada hubungan yang kukuh dengan pengurusan pengetahuan yang di laksanakan.

1.3 Pernyataan Masalah Kajian

Di Malaysia, permasalahan utama yang dihadapi oleh Pasukan Polis Diraja Malaysia dalam meningkatkan pengurusan dan perkongsian pengetahuan wujud apabila pegawai dan anggota tidak memiliki inisiatif untuk memantapkan strategi pemikiran serta pandangan mereka secara positif dalam bidang tugas mereka. Menurut, Ketua Polis Daerah Serian, DSP Mohd Jamali Umi (2014), Utusan Borneo Post, setiap pegawai dan anggota polis seharusnya meningkatkan tahap pengetahuan mereka dan sedia berkongsi pengalaman sesama mereka bagi meningkatkan kebijaksanaan dalam tingkahlaku serta etika kerja agar dapat mencapai matlamat organisasi secara maksimum. Namun permasalahan yang wujud dikalangan pegawai dan anggota polis di Malaysia lebih cenderung kepada budaya kerja yang sepatutnya diterapkan oleh pengurusan organisasi mereka bagi mengubah minda serta cara bekerja agar pengurusan pengetahuan dalam dilaksanakan secara berkesan.

Justeru itu, berdasarkan temu bual rasmi pada 14 Julai 2014, bertempat di Ibupejabat Polis Daerah, Johor Bahru Utara bersama dengan Ketua Bahagian Ketenteraman Awan/Ketua Trafik Daerah DSP 6106 Lim Ah Bah dan Ketua Bahagian Pengurusan Daerah ASP G9336 Abdul Ghafar Bin Othman menjelaskan masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan pegawai dan anggota polis dalam mengadaptasikan pengurusan pengetahuan secara menyeluruh mempunyai perkaitan yang rapat dengan budaya organisasi mereka itu sendiri. Aspek budaya amat penting dalam pewujudan proses pembelajaran. Ianya berkaitan dengan ciri nilai (values), perlakuan (attitudes) dan kepercayaan (belief) yang menentukan tindakan dan sikap individu di alam organisasi (Zakaria Abd Hadi, 2005).

Menurut beliau lagi, pihak pengurusan gagal menerapkan kesedaran yang tinggi tentang kepentingan nilai pengetahuan yang perlu dikongsikan di antara pegawai dan anggota dengan pengurusan atasan. Kebanyakan pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam, melaksanakan tugas-tugas seharian tanpa melalui perbincangan dengan pegawai peringkat atasan menyebabkan berlakunya ketirisan maklumat serta pengetahuan seharusnya dimaklumkan kepada pegawai atasan. Ini berkemungkinan atas faktor kekangan masa, kelemahan mempelajari teknologi yang sedia ada serta kebiasaan yang menjadi budaya. Mereka hanya akan memaklumkan kepada pegawai peringkat atasan sekiranya terdapat sebarang permasalahan yang memerlukan autoriti pegawai atasan. Menekankan dan menggalakkan proses perbincangan serta menyediakan ruang galakan kepada berfikiran kreatif, kebolehan mengambil risiko dan bersedia membuat kesalahan bagi tujuan penambahbaikan. Aspek yang penting adalah meningkatkan kepercayaan di antara ahli-ahli pasukan pembelajaran dengan suasana pergaulan positif yang mewujudkan masyarakat pembelajaran (Zakaria abd Hadi, 2005).

Melalui tinjauan, pengkaji juga mendapati kekangan teknologi seringkali menjadi isu utama dalam membudayakan pengurusan pengetahuan dalam Pasukan PDRM antaranya kebanyakan pegawai dan anggota polis tidak peka dalam penggunaan teknologi internet, email dan sebagainya yang kini menjadi nadi utama dalam perkongsian maklumat serta arahan tugas. Memandangkan kebanyakan anggota polis beroperasi secara mobil, mereka tidak begitu prihatin dalam mendapatkan maklumat melalui ruangan siber dan portal rasmi jabatan kerana terbiasa dengan arahan serta perkongsian maklumat melalui memo bertulis. Ini menyebabkan penyaluran maklumat serta pengetahuan baru tidak dimiliki sekaligus menggagalkan usaha membudayakan pengurusan pengetahuan oleh pihak pentadbiran pasukan PDRM. Proses pembelajaran dan pengurusan ilmu memerlukan struktur organisasi yang menjadi pemangkin kepada pembentukan organisasi pembelajaran. Struktur pengurusan organisasi sama ada bercorak hierarki atau birokrasi menentukan pengagihan kuasa dan tanggungjawab yang memberi kesan kepada pengaliran maklumat, perkongsian ilmu dan penyelarasan tugas.(Stonehouse, G.H, 2000).

Bertitik tolak dari pernyataan di atas, jelasnya organisasi seperti Pasukan PDRM masih mengekalkan tahap kerahsiaan maklumat yang tinggi bersandarkan bidang tugas kepolisian yang mementingkan tahap maklumat secara sulit kerana faktor hieraki serta pangkat. Namun didapati budaya ini turut mempengaruhi maklumat serta pengetahuan baru akibat kekangan protokol serta autoriti. Kebanyakan pegawai atasan tidak bersedia untuk menjelaskan pengetahuan serta maklumat tertentu kepada anggota bawahan atas alasan maklumat tersebut adalah sulit. Sungguhpun demikian ia sedikit sebanyak menjejaskan tahap pemahaman dan kualiti pengetahuan anggota bawahan terhadap bidang tugas mereka sekaligus menyebabkan mereka menjalankan arahan tanpa inovasi serta matlamat yang jelas sekadar menyelesaikan arahan tugas yang diberikan. Arahan yang diterima tidak diselenggarakan dengan baik serta menjadikan kualiti budaya kerja yang sedia ada tidak dapat dipertingkatkan secara meluas terutama pada anggota baru yang dahagakan ilmu pengetahuan dalam proses pembelajaran bidang tugas mereka.

Sungguhpun demikian dalam konteks pengurusan pengetahuan dan ilmu-ilmu baru, adalah relevan bagi pasukan PDRM untuk berusaha membudayakan konsep empowerment atau mengurangkan birokrasi di dalam organisasi bagi melicinkan proses membuat keputusan dan penggunaan sumber dalam proses pembelajaran dan pengurusan pengetahuan mereka. Struktur yang bercorak 'horizontal', 'matrix' atau 'cross-function boundaries' akan menggalakkan lebih interaksi daripada bahagian dan unit serta memudahkan perkongsian ilmu (Zakaria Abd Hadi, 2005). Selain daripada itu struktur organisasi berbentuk 'network' merupakan struktur yang dapat menggalakkan budaya perkongsian pengetahuan kerana ianya mengurangkan corak hieraki yang terdapat dalam sebuah organisasi. Struktur 'network' membenarkan perhubungan di antara bahagian dengan halangan fungsi yang rendah yang akan membina kolaborasi di antaranya. Ini akan membolehkan perkongsian pengetahuan dan membantu penciptaan pengetahuan baru (Senge, P.M ,1999) terutama dikalangan pasukan anggota Polis Diraja Malaysia.

Antara kajian-kajian lepas yang mengenalpasti permasalahan dalam konteks pengurusan pengetahuan yang tidak disokong oleh budaya organisasi yang baik ialah kajian kes yang dijalankan di Ibupejabat Polis Redlands, Amerika Syarikat telah mendapati kekangan utama dalam pengurusan pengetahuan dikalangan anggota serta pegawai polis terlibat ialah masalah inovasi kepimpinan pengurusan. Justeru kajian mendapati keutamaan organisasi adalah membudayakan kepimpinan inovasi yang spesifik bagi tugas kepolisian serta mencetuskan idea-idea yang berinovasi bagi keperluan tempat kerja mereka. (Michael R. Pendleton Ph.D. and Chief Jim Bueerman, 2002).

Selain itu, dalam kajian yang bertajuk *On The Threshold Of An Innovation: Police And The Management Of Knowledge*" oleh Pendleton, M. (2002) telah mendapati permasalahan utama dalam pengurusan pengetahuan dikalangan anggota polis ialah $\frac{3}{4}$ daripada mereka yang terlibat dalam kajian terdiri daripada mereka yang kurang kesedaran tentang pengurusan pengetahuan dan tidak memiliki maklumat yang cukup tentang matlamat pengurusan pengetahuan yang dilaksanakan dalam organisasi mereka. Namun demikian, kajian ini juga mengenalpasti tahap kefahaman tentang pengurusan pengetahuan dikalangan anggota dan pegawai polis lebih terarah kepada menyelesaikan masalah yang wujud dalam bidang mereka semata-mata. Selain itu juga kajian ini juga budaya organisasi mereka lebih banyak menyokong perkongsian maklumat secara berpasukan berbanding cadangan perkongsian maklumat secara konvensional yang sepatutnya menjadi inisiatif mereka secara individu dalam meningkatkan pengurusan pengetahuan dikalangan mereka. Kajian oleh Weisburd (2001) turut mendapati kebanyakan jabatan polis di Amerika Syarikat dan diseluruh dunia termasuk juga Malaysia menunjukkan budaya organisasi yang menentang perubahan metod dan inovasi pengurusan pengetahuan secara tidak mereka sedari. Ini kerana mereka telah terbiasa dengan cara penyelesaian masalah secara berpasukan yang menjadi kekangan kepada pengurusan dan perkongsian maklumat bagi keseluruhan warga organisasi.

Justeru yang demikian, berdasarkan dari beberapa permasalahan yang wujud dalam konteks pengurusan pengetahuan, didapati budaya organisasi polis sebenarnya memainkan peranan yang penting bagi menyokong pengurusan pengetahuan serta perkongsian maklumat dikalangan pegawai dan anggota. Ini menjadi titik tolak kepada kajian ini dalam mengenalpasti jenis budaya organisasi bagaimana yang seharusnya diamalkan oleh organisasi Bahagian Ketenteraman Awam, IPD Johor Bahru Utara bagi menyokong keberkesanan pengurusan pengetahuan yang efisien sekaligus menjawab beberapa persoalan kajian yang diutarakan dalam kajian ini seperti yang disenaraikan bagi mencapai matlamat kajian secara menyeluruh.

1.4 Matlamat Kajian

Polis Diraja Malaysia merupakan satu unit sosial yang dibentuk bagi mencapai matlamat tertentu dalam masyarakat yang semakin kompleks. Kemampuan pasukan Polis Diraja Malaysia sebagai sebuah organisasi menguruskan dengan optima unsur persekitaran dalamannya seperti sumber fizikal, modal dan manusia disamping mampu mengadaptasi unsur persekitaran luarannya yang merangkumi aspek masyarakat, pasaran, perubahan sosial dan politik akan menjamin kewujudannya sentiasa berdaya saing dengan cabaran globalisasi yang mendatang. Ledakan perkembangan pengetahuan, maklumat serta teknologi saling berkait rapat dalam memastikan organisasi mencapai matlamat sebenar. Namun ianya memerlukan satu budaya yang inklusif serta bekerjasama dalam memastikan pengurusan pengetahuan dapat diamalkan secara maksimum.

Justeru, matlamat kajian ini adalah untuk mengenalpasti sejauh mana budaya organisasi khususnya di Bahagian Ketenteraman Awam IPD Johor Bahru Utara menyokong dan menjayakan pengurusan serta perkongsian pengetahuan yang mantap dalam kalangan pegawai dan anggota polis. Melalui hasil kajian ini, penyelidik akan mengesyorkan cadangan yang praktikal dalam meningkatkan lagi tahap budaya organisasi yang sedia ada di samping mekanisme yang bersesuaian dalam meningkatkan pengurusan pengetahuan dalam kalangan pegawai dan anggota polis Bahagian Ketenteraman Awam. Selain itu juga, penyelidik turut mencadangkan program-program dalam bidang pembangunan sumber manusia yang bersesuaian untuk meningkatkan budaya organisasi yang positif serta pengurusan dan perkongsian pengetahuan yang relevan dengan bidang tugas pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara.

1.5 Persoalan Kajian

Bagi mencapai matlamat kajian, penyelidik perlu menjawab persoalan yang timbul di dalam kajian seperti berikut :

- (1) Apakah amalan budaya organisasi berasaskan Pasukan, Adhocracy, Hieraki dan Pasaran di Bahagian Ketenteraman Awam, Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara?
- (2) Apakah tahap Pengurusan Pengetahuan yang diamalkan di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara?
- (3) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara elemen-elemen budaya organisasi berasaskan Pasukan, Adhocracy, Hieraki dan Pasaran dalam menyokong pengurusan pengetahuan yang diamalkan di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara?

- (4) Apakah faktor yang dominan diantara dimensi keseluruhan budaya organisasi dalam menyokong pengurusan pengetahuan yang diamalkan di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara

1.6 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mencapai empat objektif yang telah ditetapkan seperti berikut:

- (1) Mengkaji amalan budaya organisasi berasaskan Pasukan, Adhocracy, Hieraki dan Pasaran di Bahagian Ketenteraman Awam di Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara
- (2) Mengkaji tahap Pengurusan Pengetahuan yang diamalkan di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara
- (3) Mengkaji samada terdapat hubungan yang signifikan diantara elemen-elemen budaya organisasi berasaskan Pasukan, Adhocracy, Hieraki dan Pasaran dalam menyokong pengurusan pengetahuan yang diamalkan di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara.
- (4) Mengkaji faktor yang dominan diantara dimensi keseluruhan budaya organisasi dalam menyokong pengurusan pengetahuan yang diamalkan di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara

1.7 Hipotesis Kajian

Ho₁ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen-elemen budaya organisasi berasaskan Pasukan, Adhocracy, Hieraki dan Pasaran dalam menyokong pengurusan pengetahuan yang diamalkan Bahagian Ketenteraman Awam, Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara.

Ho₂ Tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara dimensi keseluruhan budaya organisasi dalam menyokong pengurusan pengetahuan yang di amalkan Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara

1.8 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah tertumpu kepada responden-respondan yang terdiri daripada kesemua pegawai dan anggota polis, Bahagian Ketenteraman Awam Johor Bahru Utara dari Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara. Fokus kajian pula memberi tumpuan kepada mengkaji tahap budaya organisasi Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat polis Daerah Johor Bahru Utara dalam menguruskan pengetahuan serta maklumat melalui saluran-saluran yang telah disediakan oleh pihak pentadbiran secara amnya serta mengenalpasti faktor budaya organisasi yang menyokong kepada pengurusan serta perkongsian pengetahuan dikalangan pegawai dan anggota polis Bahagian Ketenteraman Awam yang terlibat.

1.9 Batasan kajian

Dalam melaksanakan kajian ini, terdapat beberapa batasan kajian yang boleh mempengaruhi keputusan kajian, antaranya :

- (a) Kajian ini hanya di jalankan di Bahagian Kententeraman Awam, Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara sahaja. Hasil atau dapatan kajian tidak menggambarkan keseluruhan Ibupejabat polis yang lain dan juga Pasukan Polis Diraja Malaysia.
- (b) Respon kajian ini hanya tertumpu kepada pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam Ibupejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara, dapatan kajian ini tidak akan dijadikan kesimpulan untuk mewakili pegawai dan anggota Polis Diraja Malaysia di seluruh Malaysia.
- (c) Keputusan kajian terbatas kepada setakat mana kejujuran dan kredibiliti responden dalam memberi maklum balas terhadap soalan-soalan melalui borang soal selidik bagi menggambarkan realiti sebenar budaya organisasi yang terlibat.

1.10 Kepentingan Kajian

Kajian dilaksanakan secara kuantitatif untuk melihat nilai bentuk budaya organisasi yang di amalkan oleh pegawai dan anggota polis Bahagian Ketenteraman Awam IPD Johor Bahru Utara dalam menyokong pengurusan pengetahuan dikalangan pegawai dan anggota polis yang terlibat. Kajian ini belum lagi dijalankan melalui kaji selidik namun kajian ini dijangka memberi kepentingan kepada Pasukan Polis Diraja

Malaysia secara umumnya bagi memantapkan lagi prestasi kerja pegawai dan anggota, kecekapan dalam pengurusan maklumat disamping meningkatkan keutuhan pengurusan. Selain itu maklumat dan hasil kajian ini akan menjadi pengetahuan aset yang berguna dalam usaha meningkatkan pengurusan pengetahuan serta kualiti perkhidmatan kepada orang ramai disamping memberi manfaat kepada pengkajian bidang pengurusan maklumat serta kepentingan pembangunan sumber manusia dalam organisasi.

1.10.1 Bidang Akademik dan Kesarjanaan

Kajian ini penting kerana ia dapat memperkukuhkan teori, prinsip atau konsep sesuatu bidang ilmu seterusnya membawa kepada pelaksanaan secara praktis. Gabungan kajian literatur, teori, pandangan, perbincangan, perdebatan, pemerhatian dan pendapat yang relevan diajar untuk penyelidikan akademik dan pengetahuan. Ia adalah penting untuk digunakan oleh institusi pengajian tinggi untuk membangunkan strategi baru bagi tujuan akademik dan berfungsi sebagai sumber rujukan akademik kepada penyelidik lain melalui kompromi antara penemuan akademik dengan keperluan pasaran.

Oleh itu, Kajian ini juga boleh dijadikan rujukan akademik kepada pengkaji-pengkaji lain yang berminat mengembangkan lagi fokus tajuk ini ke arah memantapkan sistem pengurusan pengetahuan dalam bidang kepolisian dan demi kecemerlangan organisasi pasukan Polis Diraja Malaysia serta agensi-agensi yang seumpamanya. Kajian ini adalah mekanisma terbaik untuk mengenalpasti hubungan budaya organisasi dengan pengurusan pengetahuan dalam kalangan pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam, IPD Johor Bahru Utara.

1.10.2 Pasukan Polis Diraja Malaysia

Selain itu maklumat dan hasil kajian ini akan menjadi pengetahuan dan aset yang berguna kepada Pasukan Polis Diraja Malaysia dalam usahanya untuk meningkatkan pengurusan pengetahuan dalam mengenalpasti kelebihan membudayakan peranan pembentukan pengetahuan yang mana di sertai dengan pemahaman pengetahuan, penyebaran pengetahuan dan menggunakannya serta pengubahsuaian pengetahuan menjadi lebih mudah difahami dan lebih efektif bagi memantapkan sistem serta kualiti perkhidmatan Pasukan Polis Diraja Malaysia kepada orang ramai.

1.10.3 Pegawai dan Anggota Polis

Kajian ini juga berupaya mengenalpasti agen perubahan utama dalam membentuk budaya yang lebih efektif ke arah pengurusan pengetahuan yang maksimum oleh pihak pengurusan IPD Johor Bahru Utara di samping membantu mendidik pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam agar sentiasa bersedia ke arah perkongsian maklumat terutama demi kepentingan orang awam. Di samping itu, dapatan kajian dapat memantapkan proses pengurusan pengetahuan dan penyaluran maklumat dengan lebih berkesan dikalangan pegawai dan anggota polis. Secara umumnya bagi meningkatkan prestasi kerja, serta meningkatkan lagi profesionalisma pegawai dan anggota polis Bahagian Ketenteraman Awam IPD Johor Bahru Utara.

1.11 Definisi Istilah (*Konseptual*)

Bahagian ini melihat definisi konseptual yang dipetik daripada beberapa penyelidik yang dilakukan terhadap hubungan budaya organisasi dalam menyokong pengurusan pengetahuan

1.11.1 Pengurusan Pengetahuan

Menurut Parsons, Shils, & Smelser, (2001), pengurusan pengetahuan ditakrifkan sebagai jumlah set tindakan dikaitkan dengan empat fungsi kolektif, pengimbasan persekitaran organisasi, penciptaan pengetahuan, perkongsian pengetahuan, dan memori organisasi. Manakala 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.

1.11.2 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). Manakala Aten dan Howard-Grenville (2011) menyatakan peranan globalisasi persekitaran menyebabkan kebangkitan budaya organisasi yang berbeza memenuhi keperluan semasa luaran dan dalaman yang semakin ketara. Bagi memperhalusi istilah konseptual budaya organisasi dalam kajian ini, pengkaji mengetengahkan definisi budaya organisasi yang berasaskan kepada Rangkakerja Persaingan Nilai Model Cameron dan Quinn (1999) di mana ia mengukur tipologi budaya dari empat aspek utama iaitu budaya berpasukan, budaya adhocracy, budaya hieraki dan budaya pasaran. Ini kerana, rangkakerja Model Cameron dan Quinn (1999) di sifatkan sebagai definisi budaya organisasi yang paling komprehensi dan telah digunakan dalam banyak kajian empirical sebelum ini. (Naranjo Valencia et.al, 2011; Sanz-Valle et.al, 2011; Lau dan Ngo, 2004; IGO dan Skitmore, 2006; Obenchain dan Johnson, 2004) .

1.11.3 Perkhidmatan Awam

Perkhidmatan awam di Malaysia dari segi definisi seperti yang termaktub dalam Perlembagaan termasuklah perkhidmatan pelajaran, kesihatan, pasukan beruniform seperti angkatan tentera dan juga perkhidmatan awam negeri. Berbagai peranan dan tanggungjawab telah di integrasikan melalui mekanisma institusi-institusi yang berbeza

yang selama ini telah berjaya memenuhi keperluan Negara sejak Malaysia mencapai kemerdekaan. Pembahagian fungsi antara kerajaan pusat, kerajaan negeri dan majlis-majlis tempatan telah dapat menyediakan satu sistem pengurusan yang berkesan di mana perkhidmatan-perkhidmatan yang penting telah dapat diberikan. (Zaharah Hasan et al, 2009).

1.12 Definasi Istilah (*Operasional*)

Bahagian ini akan melihat definisi operasional yang khusus merujuk kepada kajian yang dilakukan iaitu Hubungan Budaya Organisasi dalam menyokong Pengurusan Pengetahuan.

1.12.1 Pengurusan Pengetahuan

Secara operasionalnya pengurusan pengetahuan dalam konteks kajian ini adalah proses Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara membudayakan persekitaran pengurusan pengetahuan yang baik dalam merekacipta, menguasai, mengorganisasikan, menyimpan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan. Menurut Sharon Lawson (2003) pengurusan pengetahuan adalah bertindak bagi mewujudkan nilai terhadap organisasi ini bagi memanfaatkan maklumat yang sedia ada dan mencipta pengetahuan baru dalam kalangan kakitangan.

a) **Merekacipta Pengetahuan**

Organisasi seperti Bahagian Ketenteraman Awam IPD Johor Bahru seharusnya menyokong penciptaan pengetahuan baru yang berfungsi sebagai sebagai unsur input penting bagi organisasi untuk berinovasi dengan lebih berkesan. Ini bagi membolehkan hasil inovasi dijadikan produk atau sistem dan perkhidmatan baru, teknologi baru, proses pengeluaran baru serta membentuk struktur organisasi baru. Sekiranya organisasi ini memiliki kuasa pengetahuan yang luas serta dapat menyokong usaha -usaha inovatif anggota-anggota polis di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru adalah dijangkakan bahawa operasi bidang tugas mereka mampu mengatasi pesaing, penjenayah serta memenuhi keperluan orang awam dan mengekalkan kualiti perkhidmatan dalam jangka masa panjang. Justeru faktor merekacipta pengetahuan dianggap penting dalam model kajian yang diketengahkan bagi mengenalpasti peranan budaya organisasi kearah menyokong inovasi rekacipta pengetahuan dalam kalangan anggota mereka. Oleh kerana itu, penciptaan pengetahuan dilihat sebagai salah satu aset utama organisasi yang inovatif dan organisasi yang inovatif ditakrifkan oleh penciptaan pengetahuan (Merx-Chermin, M. and Nijhof, W. J. 2005)

b) **Menguasai Pengetahuan**

Organisasi seperti Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara perlu menyelaraskan semula set minda anggotanya tentang pengurusan pengetahuan. Setiap anggotanya perlulah diberi peluang untuk menguasai pengetahuan, maklumat dalam bidang tugas mereka bagi membolehkan organisasi ini meningkatkan prestasi organisasi. Tanpa ini, kebanyakan amalan pengurusan pengetahuan mungkin gagal. Menurut Anderson (2009) budaya dan struktur organisasi yang dinamik dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan serta kepakaran teknologi maklumat dalam kalangan kakitangan sesebuah organisasi. Justeru yang demikian, latihan yang berterusan serta sesi “brainstorming” dianggap mampu menyokong usaha anggota polis di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara dalam memaksimumkan penguasaan pengetahuan yang dimiliki mereka selain dari maklumat yang disebarkan oleh pihak

atasan. (Yang et al. 2009b). Selain itu juga, setiap anggota perlulah bijak menguasai pengetahuan dan maklumat yang ada dengan mendapatkan maklumat melalui medium yang mudah diakses, diekstrak dan dikongsikan seluruh warga organisasi. Setiap anggota polis Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara seharusnya memiliki tahap penguasaan pengetahuan yang optimum tentang bidang tugas mereka dan mahir mendapatkan pengetahuan tersebut sama ada melalui medium fizikal ataupun melalui teknologi maklumat seperti laman web, data perkomputeran dan banyak lagi. (Sharon Lawson, 2003)

c) Mengorganisasikan Pengetahuan

Secara operasionalnya mengorganisasikan pengetahuan di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara memerlukan anggota yang bijak untuk memahami bahawa pengorganisasian pengetahuan merupakan satu proses dan bukannya asset system perkomputeran yang mereka gunakan. Ruppel dan Harrington (2001). Oleh itu, untuk memaksimumkan nilai pengetahuan, Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru perlu mewujudkan satu sistem yang sesuai bagi menyokong pengorganisasian aliran pengetahuan dalam inisiatif pengurusan pengetahuan. Khususnya, pengorganisasian sistem teknologi maklumat yang kukuh meemudahkan komunikasi, pengumpulan dan penggunaan semula pengetahuan dalam projek serta tugas hakiki dari masa ke semasa. Sebarang maklumat, arahan serta pekeliling bidang tugas perlulah diorganisasikan dalam bentuk yang mudah di amalkan dan sedia dikemaskini jika terdapat keperluan. (Mian Ajmal et al (2008)

d) Menyimpan Pengetahuan

Dalam proses menyimpan pengetahuan, anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam IPD Johor Bahru Utara perlu mahir dalam mengkodifikasi ilmu/pengetahuan tersirat dan tersurat. Dalam konteks bidang kepolisian, maklumat berkanun, rahsia terhad serta berprofil tinggi perlulah di simpan dalam format yang berseusian bagi memastikan mereka yang layak sahaj dapat mengaksesnya. Ini membantu dalam

membuat pengetahuan serta maklumat difahami dan yang boleh digunakan kemudian. (Sense, A.J. 2007). Malah, pengetahuan tersirat adalah amat sukar untuk dinyatakan dengan jelas kerana terletak dalam konteks yang tertentu dan sekiranya anggota terlibat gagal memahami maklumat yang disampaikan oleh pihak atasan maka nilai pengetahuan dan maklumat itu akan kehilangan makna intrinsik sekaligus menyebabkan ianya tidak disimpan di medan yang betul dan mampu memberikan impak secara langsung kepada sistem kerahsiaan yang sangat utama dalam bidang kepolisian. (Kakabadse et al., 2001).

e) **Menyebarkan Pengetahuan**

Perlu disedari bahawa pemindahan dan penyebaran pengetahuan yang perlu dilaksanakan di dan pembelajaran antara organisasi di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara merupakan suatu tugas yang kompleks. Ini kerana pengetahuan dan maklumat yang tidak dinilai keperluan serta medium yang tepat untuk diakses akan mengurangkan potensinya kepada anggota-anggota polis yang bertugas berdasarkan projek bukannya rutin harian. (Ruppel, C.P. and Harrington, S.J. 2001). Ini menyebabkan mereka tidak berminat untuk mendapatkan pengetahuan yang disediakan oleh organisasi di laman web, di perpustakaan mahupun melalui memo cetakan. Oleh itu, penekanan yang lebih jelas hendaklah dipamerkan dalam program-program perbincangan spontan, diskusi yang tidak formal bagi memastikan maklumat serta pengetahuan yang disebarkan berdaya saing bagi melancarkan operasi anggota polis terlibat. Penyebaran maklumat juga seharusnya dalam format yang mudah diakses dan kurang birokrasi bagi menyokong strategi pengurusan pengetahuan di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara.

f) **Menggunakan Pengetahuan**

Setiap pegawai dan anggota dianggap perlu bijak menggunakan dan menguruskan maklumat yang diperolehi dengan menguasai pengetahuan dalam bidang tugas mereka secara terkini. Organisasi perlu menyalurkan pengetahuan serta maklumat kepada pegawai dan anggota dengan berkesan. Penggunaan pengetahuan melibatkan pengedaran sumber maklumat dan informasi yang berkaitan dengan bidang tugas seperti surat-surat pekeliling dari pihak atasan, arahan kerja, memo serta laporan terkini yang

boleh dikongsikan sesama pegawai dan anggota sama ada melalui tangan, mesyuarat dan seminar formal, perbincangan dan diskusi tidak formal mahupun melalui sumber teknologi maklumat dan digital seperti portal PDRM, email, aplikasi-aplikasi perbualan media sosial (facebook, wechat, whatsapp) dan lain-lain.

1.12.2 Budaya Organisasi

a) Budaya Berpasukan

Budaya berpasukan memberikan tumpuan kepada isu-isu dalaman tetapi peekanan adalah kepada fleksibiliti dan bukannya kestabilan. Dalam jenis ini budaya perkongsian kerjasama dan komitmen korporat kepada pekerja dianggap sebagai ciri-ciri mel. Secara operasionalnya anggota polis perlu bekerja sebagai pasukan. Proses serta prosedur standard memerlukan pelbagai pihak dan unit-unit kecil bergabung bagi memastikan tugas yang diarahkan dilaksanakan secepat mungkin. Anggota polis di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara terdedah kepada tugas-tugas *ad hoc* dan serta merta. Justeru ia menyebabkan pengurusan memberi kepercayaan kepada anggota bertugas dan fleksible dalam konteks pengurusan tugas selagi ia selaras dengan akta-akta yang telah termaktub dalam undang-undang Negara. Situasi tidak dijangka menyebabkan budaya kerja yang diamalkan kurang stabil, namun ianya memerlukan kerjasama pasukan yang utuh bagi mencapai matlamat yang disasarkan oleh pengurusan atasan.

b) Budaya Adhocracy

Budaya adhocracy cenderung kepada perkara-perkara di persekitaran organisasi luar dan lebih menekankan fleksibiliti dan perubahan berbanding menghadapi cabaran atau

permasalahan. Ini jelas memiliki persamaan dengan kebanyakan budaya yang di amalkan oleh mana-mana pasukan keselamatan seperti di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara. Bidang kerjaya dan tugas anggota polis memerlukan kesiapsiagaan dalam menghadapi trend jenayah mahupun keperluan persekitaran masyarakat di luar organisasi. Justeru sungguhpun terdapat rutin jelas dalam proses melaksanakan tugas hakiki namun fleksibiliti diberi keperluan khusus bagi memastikan kelancaran operasi tugas mereka berdasarkan keadaan semasa.

c) Budaya Hieraki

Budaya hierarki adalah berdasarkan teori birokrasi Weber, memberi tumpuan kepada kecekapan dalaman, kerjasama dan berpegang kepada ciri-ciri dominan. Kebanyakan anggota polis di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara telah lama mengamalkan budaya hieraki yang diasaskan oleh pengurusan tertinggi PDRM. Kecekapan yang tinggi diperlukan bagi setiap anggota dalam memastikan ciri-ciri dominan yang jelas dipraktikkan dalam institusi kepolisian terus diamalkan. Antara ciri-ciri dominan ialah menjadi pengikut yang setia terhadap undang-undang negara serta arahan pengurusan atasan. Selain itu budaya hieraki kurang memberi peluang untuk menyerlahkan kredibiliti anggota yang berkeupayaan tinggi kerana ciri dominan yang sering dihadapi ialah perlu taat kepada arahan penyelia selain cekap dan pantas dalam melaksanakan tugas. Namun kesannya secara berpasukan ianya memberi impak yang positif sekiranya mereka dikawal selia dan ditadbir secara efektif. Justeru memandangkan tugas-tugas pegawai dan anggota polis adalah termaktub pada undang-undang dan akta yang telah diwartakan maka kebanyakan budaya organisasi dalam Jabatan Polis Diraja Malaysia termasuklah di IPD Johor Bahru Utara mengamalkan budaya organisasi pengurusan secara “top down” (Jha, U. C. & Kumar, S.,2012), pihak atasan mengarahkan dan memantau perjalanan tugas kepada pegawai dan anggota bagi memastikan memperkasakan matlamat organisasi secara menyeluruh.

d) Budaya Pasaran

Budaya pasaran adalah berorientasikan kawalan dan memberi tumpuan kepada hal ehwal organisasi luar. Penggunaan budaya pasaran adalah pemerhatian dan rintangan untuk mencapai tahap yang lebih tinggi produktiviti dan daya saing. Kesan globalisasi, secara operasionalnya budaya pasaran di Bahagian Ketenteraman awam IPD Johor Bahru Utara memerlukan perlaksanaan budaya pasaran yang agresif. Bidang kepolisian bukan sekadar mencegah jenayah tetapi dalam konteks bidang tugas ia memerlukan pemerhatian kepada kehendak persekitaran luar seperti memaksimumkan menggunakan teknologi maklumat seperti portal, laman web serta bersedia melayani pelanggan dengan lebih efisien. Ini bagi meningkatkan produktiviti pengurusan kearah lebih relevan dalam mencapai sasaran agar lebih efisien serta mendapat keyakinan tinggi oleh masyarakat.

1.12.3 Perkhidmatan Awam

Dalam kajian ini secara operasionalnya PDRM merupakan sebuah Jabatan dalam perkhidmatan awam Malaysia yang berfungsi menjaga ketenteraman awam serta penguatkuasaan undang-undang. Perkhidmatan awam ialah kakitangan yang berkhidmat dalam agensi awam bermaksud Kementerian (Persekutuan dan Negeri), Jabatan (Persekutuan dan Negeri), Pihak Berkuasa Berkanun (Persekutuan dan Negeri) dan Pihak Berkuasa Tempatan. Fungsi penjawat awam ialah melaksanakan arahan dan tugas yang telah di amanahkan. Dalam konteks kajian ini, pengkaji cuba mengenalpasti sejauh mana pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam dapat melaksanakan sistem pengurusan pengetahuan yang efisien dengan memastikan setiap maklumat serta pengetahuan yang dimiliki dapat direkacipta secara lebih kreatif dan disimpan dengan secara sulit serta disebar dan digunakan dengan cara yang berhemah selaras dengan etika penjawat awam.

1.4 Kesimpulan

Merujuk perbincangan dalam Bab 1 dirumuskan bahawa kajian mengenai hubungan budaya organisasi dalam menyokong pengurusan pengetahuan di kalangan pegawai dan anggota polis di Bahagian Ketenteraman Awam, IPD Johor Bahru Utara adalah signifikan untuk dilaksanakan. Justeru itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang sewajarnya bagi memastikan matlamat dan halatuju organisasi dapat dicapai menerusi. Ini kerana budaya organisasi adalah penting dalam perkongsian dan penjaan pengetahuan (Dodek, P., Cahill, N.E., Heyland, D.K. ,2010). Budaya yang menyokong perkongsian pengetahuan akan membolehkan ahli organisasi berkongsidan menggunakan pengetahuan yang ada untuk menghadapi segala cabaran dalam bidang kepolisian yang semakin mencabar kesan daripada kemajuan negara yang semakin membangun kini.

RUJUKAN

- Angel A. Berrio, (2003), An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. National Institute for Agricultural Research (INIA). April 2003 // Volume 41 // Number 2 // Feature Articles // 2FEA3
- Angel, C., Elizabeth F. C. (2002) "Knowledge-sharing dilemmas ". Organization Studies, Rujukan 28 Januari 2015 dalam World Wide Web. http://www.findarticles.com/cf_dls/m4339/5_23/97822728/p2/article.ihtml?te
- Anna Wiewiora- Bambang Trigunaryah, Glen Murphy & Vaughan Coffey (2012) Organizational Culture And Willingness To Share Knowledge: A Competing Values
- Abdullah, Dte. H. & Sinha, R. R. (2009), Knowledge management and intellectual capital emerging perspectives (Eds.), "Critical factors for KM implementation: An L&T, E&C division case study" (pp. 53-71), In Institute of management technology, Ghaziabad
- Al-Mabrouk, K. (2006), "Critical Success Factors Affecting Knowledge Management Adoption: A Review of the Literature". IEEE Xplore, 1-6.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* 25(1): 107-136
- AL.Alwi, A .I.A1-Marzoogi, N.Y.F(2001) Organizational culture and knowledge sharing:cCritical success factor.Journal of Knowledge Management, 11(2):22-24
- Al-Khalifa, K. N. and E. M. Aspinwall. (2001). Using the Competing Values Framework to Investigate the Culture of Qatar Industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428.
- Akhtar Shoaib Ch. , Naseer Zainab, Haider Maqsood And Rafiq Sana (2013), " *Impact Of Organizational Culture On Organizational Commitment: A Comparative Study Of Public And Private Organizations*". Research Journal

Of Recent Sciences. Issn 2277-2502 Vol. 2(5), 15-20, May (2013)
Res.J.Recent Sci

- Armistead, C. (1998). "Knowledge Management and Process Performance." *Journal of knowledge Management*. 3(2). 143-154.
- Ary, D. Jacobs, L.C., & Razaviagh, A. (1990), "Introduction to research in education". Orlando: Holt, Rinchart and Winston Inc
- Beijerse, R.P. (1999). "Question In Knowledge Management: Defining And Conceptualizing A Phenomenon." *Journal of Knowledge Management*. 3(2). 94-109.
- Bennett, R. and Gabriel, H. (1999), "Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 212-25.
- Bhatt, G.D. (2000). "Organizing Knowledge In The Knowledge Development Cycle." *Journal of Knowledge Management*. 4(1). 15-26.
- Bhatt, G.D. (2001). "Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques And People." *Journal of Knowledge Management*. 5(1). 68-75.
- Blanchard, K et al (1996) "Empowerment Take More Than A Minute." San Francisco: Berrett-Koehler Pub.
- Bollinge, A.S. and Smith, R.D. (2001), "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, No 1, pp. 8 – 18
- Brown, J. and Duguid, P. (2000), "Balancing act: how to capture knowledge without killing it", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 3, pp. 73-80.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1998), "Organizing knowledge", *Californian Management Review*. Vol. 40 No. 3, pp. 90-111.
- Brown Reva Berman and Martin J Woodland (1999) " Knowledge Management Wisely : A Case In Study Organizational behavior ." *Journal Applied Management studies*.175-198.
- Cameron, K.S. & Quin R.E (1999), *Diagnosing and Changing Organization Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachuset, Addison-Wesley.
- Carneiro, A. (2000). " How does knowledge management influence innovation and competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4, No 2, pp. 87 – 98

- Chabrow, E. (1999). "Transferring Knowledge." *InformationWeek*. 731. 5.
- Casey, C. and Edgerton, R.B. (eds) (2007) *A Companion to Psychological Anthropology: Modernity and Psychocultural Change*. New York: Wiley-Blackwell
- Ching C. L. dan Jie. Y. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19 (9): 783-794.
- Chow, Chee.W, Deng, F.J. and Ho, J.L. (2000). "The Openness of Knowledge Sharing Within Organizations: A Comparative Study of The United States and The People's Republic of China." *Journal of Management Accounting Research*. 12(65). 14-59.
- Civil Servant Newsletter (2014) "Hong Kong Police Force Lauded As Knowledge Management Champions".PoliceForce.
[Http://Www.Csb.Gov.Hk/Hkgcsb/Csn/Csn89/89e/Close Up 1.Html](http://www.csb.gov.hk/hkgcsb/csn/csn89/89e/close_up_1.html)
- Cohen, J. & Cohen. P. : *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hilldale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1975.
- Cuepacs Blogspot.Com (2013), "Kenaikan Pangkat 1,402 Anggota Polis Berpangkat Inspektor Kepada Asisten Superintenden Polis (Asp), Mulai Januari Depan".
[Http://Cuepacs.Blogspot.Com/2013/09/Kenaikan-Pangkat-1402-Inspektor Asp.Html](http://Cuepacs.Blogspot.Com/2013/09/Kenaikan-Pangkat-1402-Inspektor-Asp.Html)
- Davenport, T., and Prusak, L. (1997) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Deshpande, R. and J. U. Farley. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 12(1), 3-22
- Dunford, R. (2000). "Key Challenges In The Search for The Effective Management of Knowledge In Management Consulting Firms." *Journal of Knowledge Management*. 4(4). 295-302.
- Dodek, P., Cahill, N.E., Heyland, D.K. (2010). "The Relationship between Organizational Culture and Implementation of Clinical Practice Guidelines: a Narrative Review", *Journal of Parenteral and Enteral Nutrition*, Vol. 34 No. 6 pp. 669-674.

- Donna Milgram.(2002), "Recruiting Women To Policing: Practical Strategies That Work" *The Police Chief Magazine*, Pages 23-29 - April 2002. Copyright Held By The International Association Of Chiefs Of Police, 515 North Washington Street, Alexandria, Va 22314 USA
- Dixon, N.M. (2000) *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Ebrahim Moradi et al (2012) , *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*. *International Journal of Innovative Ideas (IJII)* ISSN 2232-1942 . Volume 12(3), pp. 30-46,
- Ebrahim Moradi, Amirreza Saba, Sadaf Azimi & Raheleh Emami (2012), *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*. *International Journal of Innovative Ideas (IJII)* ISSN 2232-1942 Volume 12(3), pp. 30-46, AUGUST 2012
- Elliott, S. and O'Dell, C. (1999). "Sharing Knowledge And Best Practices: The Hows And Ways of Tapping Your Organization's Hidden Reservoirs of Knowledge." *Health Forum Journal*. **42**(3). 34-37.
- Fazlinda Bt Ab Halim (2007) "Kaedah Pengurusan Pengetahuan Di Kalangan Pensyarah Politeknik" Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn.
- Fazilah Mohd Hasun & Zafir Mohamed Makhbul. 2005. *The Issues Of Corporate Culture In The Organization Management*. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pembangunan Sumber Manusia*. Hlm 176-186
- Garrison, D. (2005). *Creating a teamwork culture*. URL:<http://www.leadingtoday.org/Onmag/2005%20Archives/feb05/dg-feb05.htm>
- Garry Elliott(2014) "Culture And Middle Leaders". *Excellence In Policing Conference*. Associate Of College Of Policing And Scottish Police College And Scottish Institute Of Police Research
- Gay, L.R., & Airasian, P. (2000). *Educational Research: Competences for analysis and application*. (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Green, S.B., Salkind, N.J. and Akey, T.N.(2000). " *Using SPSS for Windows*." New Jersey : Prentice Hall.
- Grey, D. (1996). " A knowledge Management Form Discussion Track." *Sharing Knowledge*.
- Gross, A.E. (2001). "Knowledge Sharing-The Crux of Quality." *American Society for Quality*. 452-457.

- Gruber, H.G. (2000). "Does Organizational Culture Affect The Sharing of Knowledge? The Case of A Department In A High-Technology Company." Carleton University: Thesis MMS.
- Guildford, J. P. (1973). *Foundamental Statistics in Psychology and Education*. 5th Edn., McGraw-Hill, New York
- Gupta, A., and Govindarajan, V. "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* (21:4), 2000, pp. 473-496.
- Gupta, B., Iyer, L.S. and Aronson, J.E. (2000). "Knowledge Management: Practices And Challenges." *Industrial Management & Data Systems*. **100**(1). 17-21.
- Hafizi Mohd Ali, (2007) *Teknologi Pengurusan Pengetahuan (Tpp): Pengaruh Sikap, Norma Subjektif Dan Persepsi Kawalan Gelagat*. IJMS 14 (1), 163-187 (2007)
- Hansen, M.T. (1999). "The Search-Transfer Problem-The Role of Weak Ties In Sharing Knowledge Across Organization Subunits." *Administrative Science Quarterly*. **44**(1). 82-111.
- Hatch, M.J., Zilber, T. (2011), "Conversation at the Border between Organizational Culture Theory and Institutional Theory", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 21 No. 1, pp. 94-97
- Hays, W.L. : *Statistics for the Behavioral Sciences*, 2nd edition. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1973.
- Hays, W.L. & Winkler, R.L. : *Statistics - Probability, Inference, and Decision*. New York:
- Hogg, R.V. & Tanis, E.A. : *Probability and Statistical Inference*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1977.
- Ibrahim Seba, Jennifer Rowley, Rachel Delbridge. (2012) "Knowledge Sharing In The Dubai Police Force". *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 16 Iss: 1, Pp.114 – 128
- Ibrahim Seba, Jennifer Rowley. (2010) "Knowledge Management In Uk Police Forces". *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss: 4, Pp.611 - 626
- Jan Pawlowski dan Markus Bick (2012), *The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings*. Global Information Systems, University of Jyväskylä, Finland Business Information Systems, ESCP Europe Berlin, Germany

- Jarvenpaa, S.L. and Staples, D.S. (2001) 'Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp.151–183.
- Jasdy Hassan and Abdul Hakim Mohammed, (2005) "Knowledge Management Dalam Organisasi Pengurusan Fasilitas", The 4th.MICRA Conference, University Malaya, Kuala Lumpur.
- Jeff Suderman (2012), Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. Regent University. *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter 2012, p. 52-58. © 2012 Regent University School of Business & Leadership ISSN 1930-806X | Virginia Beach, Va. USA
- Jha, U. C. & Kumar, S. (2012). Effect of TQM on employee satisfaction. *Journal of Radix International Educational and Research Consortium*, 1(8), 1-15
- Juhana Salim, *et al.* (2004), HiKMas: Cultural Behavioural and ontology based approach towards a Holistic Knowledge Management System Design *Communication of the IBIMA*, 8 (2009), pp. 107–113
- Kaan Boke, Mahesh K. Nall (2009), Police Organizational Culture And Job Satisfaction: A Comparison Of Law Enforcement Officers' Perceptions In Two Midwestern States In The U.S. Udk: 351.741(73)
- Keskin, H., Akgun, A. E., Gungel, A., & Imamoglu, S. Z. (2005). The relationship between adhocracy and clan cultures and tacit oriented KM strategy. *Journal of Transnational Management*, 10(3), 39–53. doi:10.1300/J482v10n03_04
- Kim Charrier. (2000) "Marketing Strategies For Attracting And Retaining Generation X Police Officers," *Police Chief*, Vol. 67, No. 12 ,4551
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2005), "*Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*" Jossey-Bass business & management series
- Kleinbaum, D.G. & Kupper, L.L. : *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. North Scituate, MA. : Duxbury Press, 1978.
- Kletter, D. (2001). "Sharing Knowledge." *Executive excellence*. 18(6). 15.
- Kpl Edwind Indo (2015) , "*Perpustakaan Bestari Ke Arah 'World Class Policing'*" Portal Rasmi Polis Diraja Malaysia. [Http://Www.Rmp.Gov.My/News-Detail/2015/02/04/Perpustakaan-Bestari-Ke-Arah-%27world-Class-Policing%27](http://www.rmp.gov.my/news-detail/2015/02/04/Perpustakaan-Bestari-Ke-Arah-%27world-Class-Policing%27)

- Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and Psychological Measurement* 30 (1970): 607-610.
- Lee King Chuan (2009) "Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja : Satu Kajian Di Pasukan Polis Diraja Malaysia" Universiti Utara Malaysia
- Kwan, P. and A. Walker. (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-39.
- Lamond, D. (2003). The Value of Quinn's Competing Values Model in an Australian Context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1/2), 46-59.
- Lesser dan Stock (2001) Communities of practice and organizational performance. *Ibm Systems Journal*, Vol 40, No 4, 2001
- Liebowitz, J. and Suen, Ching Y. (2000). "Developing Knowledge Management Metrics For Measuring Intellectual Capital." *Journal of Intellectual Capital*. 1(1). 54- 67.
- Long, W.D. and Liam, Fahey (2000). "Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management." *The Academy of Management Executive*. 14(4). 113-127.
- 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.
- Mahesh K. Nalla (2009) "Police Organizational Culture and Job Satisfaction: A Comparison of Law Enforcement Officers' Perceptions in Two Midwestern States in the U.S." *Journal of Criminal Justice and Security* 11(1): 55-73
- Maier, R. (2007) *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, 3rd ed. Springer, Berlin et al.
- Maier, R., and Remus, U. (2003) Implementing process-oriented knowledge management strategies, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, pp 62-74.
- Maier, R. and Thalmann, S. (2010) Using personas for designing knowledge and learning services: results of an ethnographically informed study, *International Journal of Technology Enhanced Learning*, Vol. 2, No. 1/2, pp58-74.

- MAMPU (2003a). ISO 9000 Dan Kualiti. Unit Pemodenan Tadbiran dan PerancanganPengurusanMalaysia.http://www.mampu.gov.my/bm_circweb/pkpa0296/Bhg_II.htm# Pinsip- prinsip.
- Manville, B. and Foote, N. (1996), "Harvest your workers' knowledge, *Datamation* (Online), July, <http://www.datamation.com/PlugIn/Issues/1996/July/07know1.html>
- Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin & Suzanna Che Moin (2005), *Etika dan Integriti di Malaysia: Isu dan Cabaran*. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia (IIM)
- Mehta, S. and Krishnan V.R. (2004), "Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership", *Journal of Management and Labor Studies*, Vol. 29 No. 4, pp. 281-290.
- Michael R. Pendleton Ph.D. and Chief Jim Bueerman, (2005), *Knowledge Management in Policing*. U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Service <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=233461>
- Merriam, S.B., & Caffarella, R.S. (1999), " Learning in adulthood. A comprehensive guide". (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mighri Zouhayer (2013), Entrepreneurial Culture, Profile Of The Leader And Entrepreneurial Orientation: Empirical Application In The Case Of The Tunisian Companies. *International Journal Of Managing Value And Supply Chains(Ijmvsc)* Vol.4, No.3, September 2013 Doi: 10.5121/Ijmvsc.2013.4305 45
- Mohd Faizal Et Al (2012), Peranan Iklim Organisasi Sebagai Pemboleh Ubah Penyederhanaan Ke Atas Hubungan Budaya Organisasi Dan Amalan Kerja Berprestasi Tinggi . Prosiding Perkem Vii, Jilid 2 (2012) 1483 – 1493 Issn: 2231-962x Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia Ke Vii (Perkem Vii), *Transformasi Ekonomi Dan Sosial Ke Arah Negara Maju*, Ipoh, Perak, 4 –6 Jun 2012
- Mohd Jamali Umi. (2014) , KPD Serian mahu anggota tingkat ilmu pengetahuan. Majlis Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC) 2013 di IPD Serian. Utusan Borneo Post.
- Mohamad Syakiran Muhammad et al. (2007). *Perkongsian Pengetahuan: Permasalahan ISO 9000*. Universiti Teknologi Malaysia

- Mohd.Majid konting (1993) *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib Abdul Ghaffar (1999), “ Penyelidikan Pendidikan”. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai: UTM
- Mokmin Bin Basri (2013), *Isu Perkongsian Maklumat Dalam Kalangan Pekerja Berpengetahuan: Kajian Kes Di Fakulti Sains Dan Teknologi Maklumat Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (Kuis)*. Proceeding of the Global Summit on Education 2013 (e-ISBN 978-967-11768-0-1) 11-12 March 2013, Kuala Lumpur. Organized by WorldConferences.net
- Moore, C. (1998). *KM meets BP : Knowledge Management efforts wull flop unless are tied to business process*. CIO, 12 (4), 65-68
- McCampbell, A.S., Clare, L.M. and Gitters, 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.
- Myazaitul Akma Mohammad (2011), “Satu Kajian Kes Mengenai Amalan Budaya Berkualiti Dan Implikasinya”. Institut Kemahiran Mara Lumut.
- Naranjo-Valencia et al., (2011) *Innovation or imitation? The role of organizational culture*, Emerald Emerging Markets Case Studies 49
- Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez-Jimenez, D., And Sanz-Valle, R., (2011). “Innovation Or Imitation?The Role Of Organizational”. *Management Decision* 49 (1): 55-72
- Norhayati Binti Izhar (2006) “A Case Study Of Computer Application In Pdrm: With Special Focus On Pdrm Head quarters In Bukit Aman “.Universititeknologi mara
- Nor Azmi Bin Tambi Chek (2009), *Perkongsian Pengetahuan Di Kalangan Pegawai Pengurusan Dan Profesional TLDM* . Universiti Utara Malaysia
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company." *Harvard Business Review*. 6(8). 96-104.

- Nonaka, I. and Konno (1998), "The concept of BA – building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge Creating Company." New York.
- Nunnally, J.C. (1978), "Psychometric theory". 2nd edition. New York: McGrawHill
- Ostle, B. & Mensing, R.W. : Statistics in Research - Basic Concepts and techniques for Research Workers, 3rd edition. Ames: The Iowa State University Press, 1979.
- Pan, S.L. & Scarbrough, H (1999), Knowledge management in Practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & strategic Management*, 11 (3), 359-374
- Pan, Shan L. and Scarbrough, H. (1998). "A Socio-Technical View of Knowledge Sharing At Buckman Laboratories." *Journal of Knowledge Management*. 2(1). 55-66.
- Quintas, P. (1999). "Spotlight Paul Quintas." <http://www.emeraldinsight.com/now/archive/feb2001/spotlight.htm>
- Pallant, J. (2010) "SPSS SURVIVAL MANUAL a step by step guide to data analysis using SPSS." 4th edition (4th Edition ed.). New York: Allen & Unwin Book publisher, Australia.
- Pendleton, M. (2002) "On The Threshold Of An Innovation: Police And The Management of Knowledge".
- Pendleton, M. and Bueermann, J. (2002) "Anatomy of A Police Innovator: A Case Study of Knowledge Management In Policing.
- Pendleton, M. and Chavez, D. (2002) "Creating An Innovation-Centric Police Department: Guidelines for Knowledge Management in Policing. Perspective In Australian Context. *International Journal Of Project Management*. Volume 31, Issue 8, November 2013. Pages 1163–1174
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- Rozihan bt Abdul Aziz (2002). *Budaya Organisasi Dan Inovasi: Kajian Kes Di Sebuah Organisasi Perisian Komputer Tempatan*. Universiti Putra Malaysia .

- Saadiah Binti Kadir (2013) “The Determinants Of Rmpnet System Adoption Among Senior Police Officers Of Royal Malaysia Police “. Universiti Utara Malaysia
- Sabitha Marican. (2005), “ Kaedah penyelidikan sains sosial. Petaling Jaya, Selangor: Pearson Prentice Hall.
- Sanz-Valle, R.,Naranjo-Valencia, J.C.,Jimenez-Jimenez, D. and Perez-Caballero, L. (2011),“Linking organizational learning with technical innovatiol and organizational culture” Journal of KnowledgeManagement, Vol. 15 Iss. 6, pp. 997- 1015
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Scheraga, D. (1998), “Knowledge management competitive advantages becomes a key issue”, *Chemical Market Reporter*, Vol. 254, No. 17, pp. 3,27.
- Sense, A.J. (2007). Stimulating situated learning within projects: personalizing the flow of knowledge. *Knowledge Management Research & Practice* 5:1, 13–21.
- Senge, P.M (1999). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday
- Senge, P. (1999). "Sharing Knowledge." *Executive Excellence*. 16(9). 6-7
- Sekaran,U. (2003). (4th ed.). *Research method for business*. New York : John Wiley and Sons,Inc.
- Schein E. H, (1984), Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review* 25 (2) , 2-16
- Schein, Edgar H., (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture , *Sloan Management Review*, 25:2 (1984:Winter) p.3
- Sharon Lawson (2003), *Examining The Relationship Between Organizational Culture and Knowledgem Management* . Nova Southeastern University. UMI Micoroform 3100959. Copyright 2003 by Proquest Information and Learning Company
- Shu-Mei Tseng (2009). “The Correlation Between Organizational Culture And Knowledge Conversion On CorporatPerformance”.Do10.1108/13673271011032409 Vol. 14 No. 2 2010, Pp. 269-284. Q Emerald Group Publishing Limited, Issn 1367-3270 J Journal Of Knowledge Management J Page 269
- Stewart And Mansingh (2010) “Using Knowledge Management To Assist In The Transformation Of The Jamaica Constabulary Force” . *Proceedings Of Sig Globdev Third Annual Workshop, Saint Louis, Usa December 12, 2010*

- Stonehouse, G.H (2000). Organisational learning and knowledge assets-an essential partnership, the Learning organisation. MCB University Press.
- Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33: 35-54
- T. Dave Chavez, Jr., M.S., (2006), *Knowledge Management In Policing Cops Community Oriented Policing Services U.S. Department Of Justice. U.S. Department of Justice Office of Community Oriented Policing Services*
- Tan, S.S., Teo, H.H., Tan, B.C. & Wei, K.K.(1998), " Developing a Preliminary Framework for Knowledge Management in Organizations". Proceedings Of The Fourth Americas Conference On Information Systems., disunting oleh E. Hoadley And I. Benbasat. Baltimore, MD, August 1998, 629-631
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Wang, Da Hai, Yang, Du and Chai, Jing Kui (2000)."Xing Shi Ji De Ying Jia." 1st.ed. Beijing: Xue Yuan Publisher.
- Wang, Fang Hua (1999). "Knowledge Management." 1st.ed. China: Economy Shan Xi Publisher.
- Warren, L. (1999). "Knowledge management: just another office in the executive suite?", *Accountancy Ireland*. December.
- Werner, O and Campbell, D.T. (1970). Translating, Working Through Interpreters and The Problem of Decentering. A Handbook of Method in Cultural Anthropology. New York: The Natural History Press. Pp. 389-420.
- Weisburd, D. (2001) 'Translating Research Into Practice: Reflections on the Diffusion of Crime Mapping Innovation'. Presented at the Fifth Annual International Crime Mapping Research Conference, National Institute of Justice
- Wiig, K.M. (1997), "Knowledge management: an introduction and perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14.
- Wiig, K.M. (1997), "Knowledge management: where did it come from and where will it go?", *Expert Systems with Applications*, Vol. 13 No. 1, pp. 1-14.

- Wiig, K.M., de Hoog, R. and van der Spek, R. (1997), "Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques", *Expert Systems with Applications*, Vol. 13 No. 1, pp. 15-27.
- Winer, B.J. : Statistical Principles in Experimental Design, 2nd edition. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1971
- Wiewiora, Anna (2011) , "*The role of organisational culture, trust and mechanisms in inter-project knowledge sharing*". PhD thesis, Queensland University of Technology.
- Wiewiora, Anna, Trigunaryah, Bambang, & Murphy, Glen D. (2010) Knowledge transfer in project-based organisations : the need for a unique approach. In Yigitcanlar, Tan (Ed.)*Rethinking Sustainable Development : Planning, Infrastructure Engineering, Design and Managing Urban Infrastructure*. IGI Global, pp. 306-317.
- Yang, Chaterine. (2000). "Sharing Knowledge Globally." *Business Week*. **3699**(102). 1-2.
- Yang, J. T (2004), "Job related knowledge sharing: comparative case studies." *Journal of Knowledge Management*, 8(2): 118-126.
- Yinghong (Susan) Wei, Saeed Samiee, Ruby P. Lee (2014), "The Influence Of Organic Organizational Cultures, Market Responsiveness, And Product Strategy On Firm Performance In An Emerging Market. *Journal Of The Academy Of Marketing Science* January 2014, Volume 42, Issue 1, Pp 49-7
- 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
- Zamalia Mahmud (2008). *Handbook of Research Methodology: A Simple Version*. University Publication Centre (UPENA) UiTM.
- Zikmund W G. (2003). " *Business Research Methods*". 7th edition, Thomson/South-Western
- Zuliana Zookefli (2008) dalam kajian bertajuk "Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan". Universiti Teknologi Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan* bil. 11, Jun 2008