

HUBUNGAN IKLIM KOMUNIKASI SUPORTIF DAN  
PERKONGSIAN PENGETAHUAN DALAM PROSES PEMENTORAN

NUR DALIANA BINTI RAZALI

Disertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi  
syarat penganugerahan ijazah  
Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia

MAC 2016

## PENGHARGAAN

Saya bersyukur kepada Tuhan kerana dengan rahmat dan izin-Nya saya berjaya menyempurnakan kajian ini.

Setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Dr. Hashim Fauzy Bin Yaacob di atas kesabaran memberikan bimbingan, tunjuk ajar, idea-idea bernas dan nasihat sepanjang beliau menyelia penulisan kajian ini.

Ucapan terima kasih yang teristimewa buat keluarga, saudara mara dan sahabat handai terutama kedua ibu bapa dan adik-adik yang sentiasa memahami dan banyak memberi dorongan ketika menghadapi pelbagai dugaan sepanjang pengajian ini. Dorongan yang kalian berikan telah membuatkan saya terus tabah dan gigih meneruskan langkah untuk menyiapkan kajian ini. Ketahuilah bahawa dorongan dan semangat yang kalian berikan amat disanjung dan dihargai.

Rakaman penghargaan juga ditujukan kepada pihak Hospital Sultanah Aminah terutama Matron Salbiah Rahmad dan Jawatankuasa Etika dan Penyelidikan Perubatan yang memberikan kelulusan untuk menjalankan kajian di tempat kajian. Seterusnya kepada pihak pengurusan Fakulti Pengurusan UTM terutamanya kepada En. Hassan, En. Mohsin dan Pn. Zaidah yang sentiasa cekap menjalankan tugas dan amanah yang diberikan.

Tidak lupa juga buat rakan-rakan seperjuangan dan sepengajian, terima kasih atas dorongan, setiakawan dan semangat juang sepanjang proses pembelajaran yang penuh suka duka.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan di antara mentor dan mentee di Hospital Sultanah Aminah. Kajian ini telah memfokuskan kepada enam ciri iklim komunikasi suportif iaitu provisionalisme, empati, kesaksamaan, kespontanan, berorientasi masalah dan penerangan bagi mengenalpasti amalan iklim komunikasi suportif dalam pementoran di tempat kajian. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif untuk mengkaji tahap amalan pementoran, iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan; mengkaji hubungan di antara iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan serta mengkaji ciri iklim komunikasi suportif yang paling mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan jururawat di Hospital Sultanah Aminah. Data diperolehi dari 322 orang responden melalui borang soal selidik yang telah diedarkan oleh wakil matron kepada jururawat di Hospital Sultanah Aminah. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan SPSS versi 18.0. Dapatan kajian mendapati tahap amalan pementoran, iklim komunikasi dan perkongsian pengetahuan adalah sederhana. Selain itu, terdapat hubungan positif yang lemah di antara iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan. Antara keenam-enam ciri iklim komunikasi suportif yang dikaji, ciri provisionalisme adalah ciri yang paling mempengaruhi perkongsian pengetahuan di tempat kajian.

## **ABSTRACT**

This study aims to examine the relationship of supportive communication climate and knowledge sharing in Hospital Sultanah Aminah. This study focuses on the six characteristics of supportive communication climate which are provisionalism, empathy, equality, spontaneity, problem orientation and description. This study used quantitative method to study the level of mentoring, supportive communication climate and knowledge sharing practices; study the relationship between supportive communication climate and knowledge sharing and also to study the supportive communication climate characteristic that most influence knowledge sharing among nurses in Hospital Sultanah Aminah. Data obtained from 322 respondents through questionnaires that distributed by representative matron to nurses in Hospital Sultanah Aminah. Data were analyzed using SPSS version 18.0. The findings of this study found that the level of mentoring, supportive communication climate and knowledge sharing practices are moderate. Other than that, there is weak positive relationship between supportive communication climate and knowledge sharing. Among the six characteristics of supportive communication climate, provisionalism is the characteristic which most influence knowledge sharing in the study location.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
	<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	ii
	<b>HALAMAN PENGHARGAAN</b>	iii
	<b>ABSTRAK</b>	iv
	<b>ABSTRACT</b>	v
	<b>KANDUNGAN</b>	vi
	<b>SENARAI JADUAL</b>	x
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xi
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xii
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	2
	1.3 Pernyataan Masalah	3
	1.4 Persoalan Kajian	7
	1.5 Objektif Kajian	8
	1.6 Skop Kajian	9
	1.7 Kepentingan Kajian	9
	1.8 Batasan Kajian	10
	1.9 Definisi Konseptual	11
	1.9.1 Iklim Komunikasi	11
	1.9.2 Perkongsian Pengetahuan	12

1.9.3	Pementoran	13
1.10	Definisi Operasional	14
1.10.1	Iklm Komunikasi Suportif	14
1.10.2	Perkongsian Pengetahuan	15
1.10.3	Pementoran	16
1.11	Rumusan	16
<b>2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	
2.1	Pengenalan	17
2.2	Teori yang Menjadi Asas Kajian	18
2.2.1	Teori Pengurangan Ketidakpastian	18
2.2.2	Teori Pertukaran Sosial	22
2.2.3	Iklm Komunikasi Gibb (1974)	26
2.3	Iklm Komunikasi Suportif	28
2.3.1	Komunikasi	28
2.3.2	Iklm Komunikasi Suportif	33
2.4	Perkongsian Pengetahuan	35
2.4.1	Perkongsian Pengetahuan Melalui Teknologi	36
2.4.2	Perkongsian Pengetahuan dalam <i>Community of Practice (CoP)</i>	40
2.4.3	Perkongsian Pengetahuan dalam Pengurusan Pengetahuan	41
2.4.4	Komunikasi dan Perkongsian Pengetahuan	45
2.4.5	Kepentingan Perkongsian Pengetahuan	49
2.5	Pementoran	50
2.6	Kajian-kajian Lepas	59
2.6.1	Iklm Komunikasi dan Perkongsian Pengetahuan	59
2.6.2	Iklm Komunikasi Suportif dan Perkongsian Pengetahuan	63
2.7	Rangka Kajian	64
2.8	Hipotesis Kajian	65
2.7	Rumusan	67

<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1	Pengenalan	68
3.2	Reka Bentuk Kajian	69
3.3	Latar Belakang Tempat Kajian	69
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	71
3.5	Instrumen Kajian	75
3.5.1	Bahagian A : Maklumat Demografi Responden	79
3.5.2	Bahagian B : Pementoran dan Komunikasi	79
3.5.3	Bahagian C : Iklim Komunikasi Suportif	79
3.5.4	Bahagian D : Perkongsian Pengetahuan	80
3.5.5	Kajian Rintis	81
3.5.6	Kebolehpercayaan ( <i>Reliability</i> )	81
3.5.7	Kesahan ( <i>Validity</i> )	83
3.6	Kaedah Pengumpulan Data	84
3.7	Analisis Data	85
3.7.1	Analisis Deskriptif	85
3.7.2	Ujian Korelasi	86
3.7.3	Analisis Regresi Berganda	87
3.8	Kaedah Analisis Data Mengikut Objektif Kajian	88
3.10	Rumusan	89
<b>4</b>	<b>HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	
4.1	Pengenalan	90
4.2	Latar Belakang Responden	91
4.2.1	Ujian Normaliti Data	93
4.3	Tahap Amalan Pementoran	94
4.4	Tahap Amalan Iklim Komunikasi Suportif	95
4.5	Tahap Amalan Perkongsian Pengetahuan	96
4.6	Hubungan Di Antara Iklim Komunikasi Suportif Dan Perkongsian Pengetahuan Melalui Pementoran	98
4.7	Ciri Iklim Komunikasi Suportif Yang Paling Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan Dalam Pementoran	100

4.8	Kesimpulan	104
<b>5</b>	<b>KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	
5.1	Pengenalan	105
5.2	Kesimpulan Hasil Kajian	105
5.2.1	Mengenalpasti Tahap Amalan Pementoran Di Hospital Sultanah Aminah	106
5.2.2	Mengenalpasti Tahap Amalan Iklim Komunikasi Suportif Di Hospital Sultanah Aminah	107
5.2.3	Mengenalpasti Tahap Perkongsian Pengetahuan Di Hospital Sultanah Aminah	108
5.2.4	Mengenalpasti Hubungan Di Antara Iklim Komunikasi Suportif Dan Perkongsian Pengetahuan Di Hospital Sultanah Aminah	109
5.2.5	Mengenalpasti Ciri Iklim Komunikasi Suportif Yang Paling Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan Di Hospital Sultanah Aminah	110
5.3	Implikasi Kajian	111
5.3.1	Implikasi Kepada Bidang Kajian	111
5.3.2	Implikasi Kepada Organisasi	112
5.4	Cadangan Berasaskan Hasil Kajian	113
5.4.1	Cadangan Berkaitan Bidang Kajian	113
5.4.2	Cadangan Kepada Organisasi	114
5.4.3	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	115
5.5	Rumusan	116
	<b>RUJUKAN</b>	117
	<b>LAMPIRAN</b>	132



## SENARAI JADUAL

<b>JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
3.1	Penjelasan Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	82
3.2	Keputusan Kajian Rintis	83
3.3	Analisis Skor Min	86
3.4	Penjelasan Nilai Koefikasi Korelasi r	87
3.5	Penjelasan Nilai R <sup>2</sup>	87
3.6	Kaedah Analisis Data Mengikut Objektif Kajian	88
4.1	Jumlah Individu Yang Terlibat	91
4.2	Dapatan Demografi Berdasarkan Kekerapan dan Peratusan	93
4.3	Taburan dan Tahap Amalan Permentorán	95
4.4	Taburan dan Tahap Amalan Iklim Komunikasi Suportif	95
4.5	Tahap Amalan Iklim Komunikasi Suportif	96
4.6	Taburan dan Tahap Amalan Perkongsian Pengetahuan	97
4.7	Tahap Amalan Perkongsian Pengetahuan	97
4.8	Hubungan Antara Ciri Iklim Komunikasi Suportif Dengan Perkongsian Pengetahuan Dalam Permentorán	100
4.9	Ujian Regresi Berganda Ciri-Ciri Iklim Komunikasi Suportif Yang Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan Dalam Pementoran	104

**SENARAI RAJAH**

<b>RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
2.1	Kitaran Perkongsian Pengetahuan	45
2.2	Model Komunikasi Mentor-Protégé	53
2.3	Kerangka Kajian Untuk Mengkaji Kesan Iklim Komunikasi Suportif Terhadap Perkongsian Pengetahuan Dalam Proses Pementoran	65
3.1	Kerangka Populasi dan Persampelan	74
4.1	Scatter Plot Bagi Perkongsian Pengetahuan	94

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>
1	Jadual untuk menentukan saiz sampel berdasarkan populasi yang diberi
2	Borang Soal Selidik
3	Surat Kelulusan Dari Jawatankuasa Etika dan Penyelidikan Perubatan
4	Surat Kebenaran Dari Universiti
5	Surat Kebenaran Dari Hospital Sultanah Aminah

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Dalam Bab 1 ini, pengkaji akan menerangkan berkenaan latar belakang kajian yang berkisar tentang pementoran, bidang kejururawatan dan pengaruh komunikasi dalam pementoran. Seterusnya, perkara-perkara lain yang akan dinyatakan ialah persoalan kajian, objektif kajian, skop kajian, batasan kajian dan kepentingan kajian. Definisi konseptual dan operasional juga akan dinyatakan. Bab ini diakhiri dengan rumusan.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Dalam bidang kejururawatan, pementoran meningkatkan pengambilan dan pengekalannya jururawat-jururawat yang berkecukupan serta membantu dalam membangunkan kerjaya mereka secara berterusan (Dunham *et al.* 2008). Melalui sistem pementoran, faedah-faedah yang akan mentee peroleh ialah dapat lebih memahami operasi organisasi, pengetahuan tentang peranan yang sedang dipikul dan peranan profesional masa depan, kebolehan untuk membina dan menjelaskan jangkaan dan matlamat karier dan peluang untuk meluaskan dan membina hubungan dan mewujudkan jaringan sokongan (Cashin & Potter, 2006). Jika ini tidak dapat dicapai, ia boleh menjadi penyebab jururawat meninggalkan pekerjaan mereka di hospital untuk bekerja dalam organisasi lain, menceburkan diri dalam bidang alternatif atau meninggalkan terus profesion jururawat (Gardulf *et al.*, 2005).

Komunikasi berkesan diperlukan jika pengetahuan ingin dikekalkan dan dikongsi dalam organisasi (Demarest, 1997). Philips (1994) percaya bahawa komunikasi berkesan akan tercapai dengan mewujudkan sifat percaya dan perhubungan yang bermakna. Antara hubungan yang boleh dipertimbangkan ialah pementoran iaitu memasang seorang pekerja yang berpengalaman dengan seseorang yang kurang pengalaman (Murray, 2006). Hubungan pementoran pada mulanya telah dibincangkan oleh Homer dalam bukunya yang bertajuk *The Iliad*. Terdapat banyak penulisan di dalam buku tersebut yang menyatakan bahawa pementoran sangat berguna dalam pelbagai keadaan dan untuk pelbagai tujuan (Buell, 2004). Salah satu sumbangan pementoran ialah perkongsian pengetahuan (Limbert, 1995).

Organisasi pada hari ini memang menyedari akan kepentingan perkongsian pengetahuan dalam kalangan pekerja. Perkongsian pengetahuan disokong oleh matlamat yang berbeza seperti untuk mengumpul pengetahuan, menggunakan semula pengetahuan dan untuk membina pengetahuan yang baru (Huysman & Wit, 2002). Perkongsian pengetahuan adalah salah satu elemen pengurusan pengetahuan yang

mampu menambahbaik aktiviti-aktiviti dalam organisasi termasuklah pembangunan sumber manusia (Moffet *et al.*, 2003).

Untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan dalam organisasi, budaya sesuatu organisasi itu memainkan peranan penting kerana ia adalah elemen yang mampu membawa perubahan kepada organisasi (Pettigrew, 1990). Elemen pekerja di dalam sesuatu budaya pula adalah kayu pengukur keberkesanan prestasi kerja dan pengurusan perubahan (Handy, 1989). Pengekalan pengetahuan organisasi yang dikongsikan di dalam organisasi bergantung kepada iklim komunikasi keseluruhan yang tertanam dalam budaya organisasi (Ali *et al.*, 2002)

Ali dan rakan-rakan (2002) merumuskan bahawa penjanaaan, penyebaran dan kewujudan berterusan pengetahuan organisasi bergantung kepada iklim komunikasi suportif. Berdasarkan premis berkenaan iklim komunikasi, bolehlah dijangkakan bahawa iklim komunikasi suportif akan mempengaruhi perkongsian pengetahuan secara positif (van den Hooff & de Ridder, 2004).

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Sememangnya tidak ragu-ragu lagi bahawa aset terpenting kebanyakan organisasi ialah pengetahuan staf organisasi tersebut dan untuk memastikan organisasi terus berdiri utuh di dalam persekitaran yang semakin mencabar ini, mereka harus mempunyai kebolehan menggunakan pengetahuan yang sedia ada dengan sebaik mungkin dan menghasilkan pengetahuan baru. Dalam ekonomi yang bersandarkan kepada pengetahuan pada masa kini, organisasi semakin memerlukan komunikasi dalam kalangan ahli-ahli organisasi (Pascoe & More, 2005). Kenyataan ini diberi perhatian susulan dari Tsoukas (1996) yang telah menyatakan bahawa organisasi adalah satu sistem bagi penyebaran pengetahuan.

Peranan komunikasi bagi memastikan kelangsungan hidup organisasi juga disokong oleh kenyataan bahawa pengetahuan organisasi dibina melalui interaksi sosial (Morris, 2001). Bagi Cilliers (2000) pula, pengetahuan ialah data yang telah diberi makna dan perkara ini hanya boleh dicapai melalui interaksi. Tambahan lagi, Nonaka (1999) juga menyatakan pengetahuan manusia dihasilkan dan dikembangkan melalui interaksi sosial di antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Disebabkan proses pengetahuan tidak dapat dipisahkan daripada proses sosial, perhubungan di antara manusia adalah elemen perantara perkongsian pengetahuan (Pascoe & More, 2005).

Kebanyakan organisasi mengutamakan pelaburan ke atas teknologi informasi (IT) dengan harapan ia dapat menjadi penyelesaian untuk menguruskan sumber pengetahuan dan pengetahuan organisasi. Malangnya, inisiatif ini diambil tanpa mengambil berat tentang bagaimana sebenarnya ahli-ahli organisasi mengumpul, berkongsi dan menggunakan pengetahuan (Ali *et al.*, 2002). Secara praktikal, peranan teknologi sangat terhadap sementara jaringan sosial peribadi adalah lebih penting bagi perkongsian pengetahuan untuk berlaku. Peranan teknologi sepatutnya adalah untuk menghubungkan pekerja-pekerja dan bukanlah semata-mata untuk mengumpul dan menyebarkan pengetahuan (Huysman & Wit, 2002).

Terdapat satu kajian yang menunjukkan hubungan di antara perkongsian pengetahuan dan iklim komunikasi. Kajian oleh van den Hooff (2004) menunjukkan bahawa iklim komunikasi adalah salah satu pembolehubah penting yang mampu menerangkan tentang perkongsian pengetahuan. Hasil kajian juga menunjukkan iklim komunikasi konstruktif memberikan pengaruh positif kepada perkongsian pengetahuan (van den Hooff & de Ridder, 2004).

Kajian ini dijalankan untuk mengisi jurang dan penambahbaikan kajian-kajian lepas. Perkongsian pengetahuan sangat kuat perkaitannya dengan kepuasan dan gaya komunikasi (Gumus, 2007). Pascoe dan More (2005) telah menjalankan kajian yang mengkaji peranan komunikasi dalam pengurusan pengetahuan, dengan memberi perhatian kepada iklim komunikasi. Kajian oleh Reid dan rakan-rakan

(2004) bersetuju bahawa iklim komunikasi suportif menggalakkan perkongsian pengetahuan. Walau bagaimanapun, kajian-kajian yang disebutkan ini tidak menggunakan ciri-ciri iklim komunikasi suportif Gibb (1961) yang sangat sesuai digunakan bagi mengesan iklim komunikasi suportif dalam organisasi (Costigan & Schmeidler, 2004)

Kajian oleh van den Hooff dan de Ridder (2004) mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kumpulan dan organisasi. Salah satu faktor yang dikaji ialah iklim komunikasi. Perkongsian pengetahuan dinilai menggunakan dua aktiviti utama dalam perkongsian pengetahuan iaitu mengumpul pengetahuan dan menyumbang pengetahuan. Iklim komunikasi dinilai menggunakan skala organisasi dalam skema pengurusan pengetahuan yang dibangunkan oleh van den Hooff dan rakan-rakan (2003). Kajian tersebut juga tidak menggunakan ciri-ciri iklim komunikasi oleh Gibb (1961). Tambahan lagi, kajian tersebut hanya mengkaji hubungan iklim komunikasi dan perkongsian pengetahuan. Kajian ini akan menambahbaik kajian lepas dengan selain mengkaji hubungan iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan, pengkaji juga akan mengenalpasti ciri iklim komunikasi suportif yang manakah yang paling mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Tambahan lagi, kajian ini belum lagi dilaksanakan di Malaysia.

Kajian-kajian telah menunjukkan perkongsian pengetahuan boleh berlaku melalui proses pementoran (Limbert, 1995 dan Mullen & Noe, 1999). Dalam proses pementoran ini, komunikasi menjadi elemen bagi berlakunya perkongsian pengetahuan antara mentor dan mentee (Benabou & Benabou, 1999). Seseorang yang berkomunikasi dengan orang lain berada dalam situasi berkongsi dan antara perkara yang dikongsi ialah pengetahuan (Dewey, 2004).

Perubahan sosioekonomi telah menyebabkan peningkatan kerja yang melibatkan pengetahuan. Disebabkan oleh telah wujud banyak kerja yang berdasarkan kepada tahap penghasilan dan perkongsian pengetahuan yang tinggi, pementoran perlu digalakkan supaya faedah-faedah dari proses pementoran dapat



membantu masyarakat menghadapi perubahan sosioekonomi yang semakin mencabar. Manfaat proses pementoran kepada organisasi ialah meningkatkan komitmen organisasi, pengekalan pengetahuan, pengurusan penggantian dan produktiviti (Sosik *et al*, 2005). Iklim komunikasi suportif dalam pementoran penting bagi menggalakkan perkongsian pengetahuan.

Pada satu masa apabila keperluan bagi jururawat gantian berada dalam krisis, dianggarkan 13 peratus dari kalangan graduan baru dalam tenaga kerja jururawat berisiko meninggalkan profesion dan organisasi (Kovner *et al*. 2007). Terdapat bukti-bukti menunjukkan pusing ganti jururawat meningkatkan kos. Kos yang terlibat bukan sahaja kos berkenaan pusing ganti seperti kos pengiklanan dan pengambilan, melatih semula jururawat, serta kebergantungan kepada agensi mahal dan perjalanan jururawat, tetapi kos tersembunyi seperti kehilangan produktiviti dan pengetahuan organisasi (Jones & Gates, 2008).

Penurunan produktiviti yang disebabkan oleh tekanan fizikal dan psikologi dan akhirnya menyebabkan persaraan awal dalam kalangan jururawat. Jururawat yang baru bergraduasi lebih berisiko tinggi untuk meninggalkan profesion jururawat. Di luar tempoh orientasi jururawat baharu, terdapat sokongan dan mentor yang tidak mencukupi (Almada *et al*. 2004). Pementoran dalam kalangan jururawat sememangnya diperlukan supaya jururawat dapat meningkatkan pengetahuan dan mengurangkan stress, seterusnya dapat mengekalkan jururawat dalam suatu organisasi.

Di Malaysia, laporan-laporan telah menunjukkan jumlah kakitangan hospital tidak mencukupi bagi menyediakan penjagaan yang selamat dan cekap (Arif *et al*, 2003). Menurut pihak-pihak berkuasa penjagaan kesihatan, lebih daripada 70 peratus hospital-hospital di Malaysia tidak mempunyai jururawat yang mencukupi. Datuk Seri Liow Tiong Lai, Menteri Kesihatan Malaysia, telah menyatakan terdapat 80 000 jururawat di hospital dan klinik seluruh negara, namun hanya 80 peratus jawatan tersebut telah dipenuhi. Seorang pengamal perubatan yang pernah berkhidmat di

hospital kerajaan menjelaskan bahawa kebanyakan jururawat kerja berlebihan. Kekurangan kakitangan menyebabkan pekerjaan tersebut bertambah susah dan menyebabkan jururawat terpaksa meninggalkan profesion tersebut lebih awal (Borneo Post Online, 2011).

Aktiviti komunikasi dalam perkongsian pengetahuan tidak dapat dielakkan. Iklim komunikasi ialah salah satu elemen komunikasi yang penting untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan. Perkongsian pengetahuan mampu dicapai melalui proses pementoran. Pementoran sangat penting kepada jururawat dalam organisasi-organisasi terutamanya di hospital untuk mengekalkan mereka di dalam organisasi. Berdasarkan kepada premis ini, maka kajian ini berfokus kepada hubungan iklim komunikasi dan perkongsian pengetahuan dalam proses pementoran dalam kalangan jururawat melalui persoalan-persoalan kajian berikut.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Berikut adalah persoalan-persoalan bagi kajian ini :

1. Apakah tahap amalan pementoran di Hospital Sultanah Aminah?
2. Apakah tahap amalan iklim komunikasi suportif di Hospital Sultanah Aminah?
3. Apakah tahap perkongsian pengetahuan antara mentor kepada mentee di Hospital Sultanah Aminah?
4. Apakah terdapat hubungan di antara iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan melalui pementoran di Hospital Sultanah Aminah?

5. Apakah ciri iklim komunikasi suportif yang paling mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam pementoran di Hospital Sultanah Aminah?

## **1.5 Objektif Kajian**

Matlamat kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan di antara mentor dan mentee di Hospital Sultanah Aminah. Kajian ini dijalankan dalam kalangan jururawat-jururawat di setiap bahagian yang terdapat di Hospital Sultanah Aminah untuk mengenalpasti tahap amalan iklim komunikasi suportif yang berlaku dalam perhubungan pementoran jururawat-jururawat dan sejauh mana ciri-ciri iklim komunikasi suportif tersebut mempengaruhi perkongsian pengetahuan.

Objektif khusus kajian ialah :

1. Menenalpasti tahap amalan pementoran di Hospital Sultanah Aminah.
2. Menenalpasti tahap amalan iklim komunikasi suportif di Hospital Sultanah Aminah.
3. Menenalpasti tahap perkongsian pengetahuan antara mentor dan mentee di Hospital Sultanah Aminah.
4. Menenalpasti hubungan di antara iklim komunikasi suportif dan perkongsian pengetahuan di Hospital Sultanah Aminah.
5. Menenalpasti ciri iklim komunikasi suportif yang paling mempengaruhi perkongsian pengetahuan di Hospital Sultanah Aminah.

## **1.6 Skop Kajian**

Skop kajian merupakan satu panduan kepada pengkaji bagi memudahkan kajian dijalankan mengikut skop tertentu sahaja. Skop ini memudahkan pengumpulan informasi hanya tertumpu kepada responden yang dipilih. Dalam kajian ini, skop pertama yang difokuskan ialah proses pementoran di Hospital Sultanah Aminah. Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk melihat iklim komunikasi suportif yang terdapat dalam proses pementoran dan sejauh mana elemen-elemen iklim komunikasi ini mempengaruhi perkongsian pengetahuan.

Responden yang dipilih untuk kajian ini ialah jururawat di Hospital Sultanah Aminah. Kajian ini mengkaji responden menggunakan maklum balas yang diberikan oleh responden terhadap borang soal selidik dan analisis hasil soal selidik dalam bentuk analisis kuantitatif. Skop kajian ini hanya melibatkan penilaian ke atas elemen-elemen iklim komunikasi suportif yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan melalui proses pementoran.

## **1.7 Kepentingan Kajian**

Hasil daripada kajian ini diharapkan dapat menambah maklumat-maklumat berfokus kepada iklim komunikasi suportif, perkongsian pengetahuan dan pementoran. Kajian ini menyumbang kepada bidang komunikasi secara praktikal. Kegunaan komunikasi dalam organisasi dapat dikenalpasti melalui kajian ini. Dalam bidang perkongsian pengetahuan pula, kajian ini dapat membuka mata penyelidik berkaitan alternatif untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan.

Selain itu ia juga dapat dijadikan bahan rujukan ilmiah kepada penyelidik-penyelidik lain yang ingin menjalankan kajian berkaitan. Secara khususnya kajian ini dapat memberikan maklumat berkaitan iklim komunikasi suportif yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan yang berlaku dalam sistem pementoran.

Hasil kajian ini juga boleh digunakan sebagai rujukan kepada organisasi untuk mengambil kira faktor komunikasi untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan. Kajian ini diharapkan akan dapat memberikan kesedaran kepada organisasi tempatan tentang kepentingan faktor komunikasi dalam suatu intervensi ke arah perkongsian pengetahuan berkesan. Pemahaman ini amat penting dalam usaha organisasi untuk mengekalkan kakitangan serta meningkatkan kebolehan dan produktiviti kakitangan dan seterusnya meningkatkan keberkesanan organisasi dalam era globalisasi.

## **1.8 Batasan Kajian**

Pengkaji memfokuskan tajuk kajian kepada iklim komunikasi suportif dalam perkongsian pengetahuan dalam proses pementoran di Hospital Sultanah Aminah. Oleh kerana responden kajian hanya tertumpu kepada jururawat di Hospital Sultanah Aminah, maka dapatan kajian tidak boleh diaplikasikan kepada kakitangan di organisasi lain. Selain itu, kajian memfokuskan kepada ciri-ciri iklim komunikasi suportif yang dibangunkan oleh Gibb (1961).

Dapatan kajian ini diperoleh melalui kaedah soal selidik yang diberikan kepada responden. Maka, ketepatan dan kesempurnaan kajian ini bergantung kepada kejujuran dan kerjasama para responden. Ia boleh dipengaruhi oleh faktor emosi, persekitaran, psikologi dan pengaruh rakan sekerja yang boleh menyebabkan maklumat yang diberi tidak tepat.

## 1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adakalanya dirujuk sebagai definisi teori dan harus bersandarkan pada sesuatu teori atau telah diperkukuh oleh kajian-kajian lepas. Ia memberi maksud yang lebih abstrak atau umum.

### 1.9.1 Iklim Komunikasi

Putnam dan Cheney (1985) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai persekitaran di dalam organisasi berkenaan tingkahlaku komunikasi yang boleh diterima. Definisi lain iklim komunikasi ialah konsep bagaimana komunikasi dilakukan dalam persekitaran tempat kerja (Arif *et al.*, 2012). Iklim komunikasi ialah gambaran keseluruhan keadaan persekitaran pekerja-pekerja (Ita Nurlita, 2012). Iklim komunikasi boleh dibezakan antara dua jenisnya iaitu iklim suportif dan defensif (Larsen & Folgero, 1993).

Menurut Zawiyah (2009), iklim komunikasi ialah kualiti hubungan peribadi yang bermaksud adakah orang yang berinteraksi itu merasakan dirinya dihormati atau sebaliknya. Sebaik sahaja dua individu mula berinteraksi, iklim komunikasi akan terbentuk. Iklim komunikasi merujuk kepada corak emosi dalam suatu perhubungan. Iklim boleh menjadi positif atau negatif bergantung kepada tahap di mana seseorang itu berasa dihargai (Muehlhoff & Lewis, 2010).

Penulis lain pula mendefinisikan iklim komunikasi sebagai tona, emosi dan sikap individu dalam perhubungan. Iklim komunikasi dalam perhubungan ditentukan oleh perasaan seseorang yang merasakan dirinya bernilai dan tahap di mana mereka melihat diri mereka dihargai oleh orang lain (Schuster, 2010).

## 1.9.2 Perkongsian Pengetahuan

Definisi menurut Ensiklopedia Pengurusan Pengetahuan (Schwartz, 2005), perkongsian pengetahuan ialah pertukaran pengetahuan di antara dan dalam kalangan individu, kumpulan, unit organisasi dan organisasi. Pertukaran tersebut boleh terjadi dalam keadaan fokus atau tidak berfokus, tetapi ia selalunya berlaku apabila pihak-pihak terlibat mempunyai tujuan yang sudah diketahui terlebih dahulu.

Pemindahan pengetahuan selalunya digunakan dan disamakan maksudnya dengan perkongsian pengetahuan (Jonsson, 2008). Perkongsian pengetahuan menurut Jennex (2007) ialah sesuatu yang dilakukan di antara kumpulan atau individu yang komited untuk kepentingan yang sama atau kepercayaan. Galakan utama ke arah keberkesanan pengurusan pengetahuan ialah perkongsian pengetahuan (Jennex, 2007).

Pembudayaan perkongsian pengetahuan dalam organisasi sangat penting untuk pelaksanaan pengurusan pengetahuan yang berkesan (Bhatt, 2001). Perkongsian pengetahuan harus dilaksanakan secara meluas dan efektif di dalam organisasi untuk pembelajaran individu dan ahli-ahli organisasi yang lain. Perkara ini boleh dicapai melalui laporan penulisan, lisan dan visual, lawatan tapak, program penggiliran kakitangan dan program penyeragaman ("*Harvard Business Review on Knowledge Management*," 1998).

Tokoh yang lain pula mendefinisikan perkongsian pengetahuan ialah pemberian maklumat tugas dan cara tersendiri melakukan kerja untuk membantu dan bekerjasama dengan orang lain untuk menyelesaikan masalah, membina idea-idea baru atau melaksanakan polisi-polisi atau prosedur (Wang & Noe, 2010). Perkongsian pengetahuan berlaku atas sebab-sebab tertentu seperti faktor tujuan, masa dan ketersediaan (Widén-Wulff & Suomi, 2007).

### 1.9.3 Pementoran

Pementoran ialah proses interaksi dan komunikasi. Aktiviti pementoran dapat dilihat di dalam hubungan mentor dan mentee. Hubungan mentor dan mentee boleh berlaku di antara pekerja lama dan pekerja baru, guru dan murid dan juga pekerja atasan dan pekerja bawahan. Pementoran boleh dibahagikan kepada dua jenis, iaitu pementoran formal dan pementoran tidak formal. Pementoran formal memerlukan penglibatan langsung organisasi. Manakala, pementoran tidak formal pula adalah sebaliknya (Hashim Fauzy, 2011).

Definisi lain pementoran ialah pembinaan perhubungan yang melibatkan ahli-ahli organisasi yang berlainan status atau rakan-rakan (Bozionelos, 2004). Bozeman dan Feeney (2007) mendefinisikan pementoran sebagai proses pemindahan pengetahuan, modal sosial dan sokongan psikososial secara informal yang dianggap oleh penerima sebagai berkaitan dengan pekerjaan, karier atau pembangunan profesional. Pementoran memerlukan komunikasi informal, biasanya secara berhadapan dan dalam tempoh masa tertentu. Ia berlaku di antara seseorang yang dianggap mempunyai pengetahuan lebih tinggi dalam bidang tertentu, kebijaksanaan atau pengalaman (mentor) dan seseorang yang dianggap mempunyai kekurangan dari segi pengetahuan, kebijaksanaan dan pengalaman (protégé) (Bozeman & Feeney, 2007).

Secara tradisional, pementoran bermaksud perhubungan yang kuat di mana seseorang yang lebih senior dan berpengalaman yang digelar mentor memberikan sokongan dan pertolongan kepada seseorang yang lebih junior, rakan sekerja yang kurang berpengalaman dan juga dikenali sebagai mentee atau protégé. Walaupun mempunyai kelebihan yang sama, pementoran di tempat kerja biasanya fokus kepada menggalakkan pembangunan profesional mentee (Hezlett & Gibson, 2005).



Pementoran juga didefinisikan sebagai memasangkan seseorang yang lebih berkemahiran dan berpengalaman dengan seseorang yang kurang berkemahiran dan berpengalaman dengan sengaja. Pasangan ini mempunyai matlamat yang dipersetujui iaitu menjadikan seseorang yang kurang kemahiran dan pengalaman itu menjadi lebih matang dan berkemahiran (Murray, 2006). Definisi ini membenarkan kemungkinan bahawa mentor berumur lebih muda berbanding mentee.

## **1.10 Definisi Operasional**

Definisi operasional memberi gambaran bagaimana konsep yang hendak dikaji itu boleh diperhatikan dan dimanipulasikan. Definisi operasional menentukan prosedur yang spesifik bagi melaksanakan kajian ke atas definisi konsep mengenai sesuatu, individu atau objek.

### **1.10.1 Iklim Komunikasi Suportif**

Terdapat banyak teori dan pendekatan yang boleh digunakan dalam komunikasi. Iklim komunikasi telah dipilih untuk kajian ini. Pencirian iklim komunikasi suportif oleh Gibb (1961) digunakan dalam kajian ini. Ciri-ciri Iklim Komunikasi ini meliputi iklim komunikasi utama iaitu iklim defensif dan iklim suportif. Iklim komunikasi suportif diberi keutamaan dalam kajian ini. Ciri-ciri iklim komunikasi suportif diterangkan dalam konteks kajian iaitu di antara mentor dan mentee.

Ciri-ciri yang meliputi iklim komunikasi suportif ialah :

- i) Provisionalisme : mentor membenarkan fleksibiliti, eksperimentasi dan kreativiti.
- ii) Empati : mentor cuba untuk mendengar dan memahami masalah mentee dan menghormati perasaan dan nilai mentee.
- iii) Kesaksamaan : mentor tidak menyebabkan mentee berasa rendah diri, tidak menggunakan status untuk mengawal situasi dan menghormati kedudukan orang lain.
- iv) Kespontanan : komunikasi mentor tidak mengandungi motif tersembunyi serta jujur. Idea dikomunikasikan dengan bebas.
- v) Berorientasi masalah : mentor menjelaskan masalah berbanding memberikan jawapan, terbuka untuk membincangkan masalah bersama dan tidak memaksa mentee untuk bersetuju dengan sesuatu.
- vi) Penerangan : komunikasi mentor jelas, menjelaskan situasi dengan adil dan menyatakan persepsinya tanpa menyatakan keperluan untuk berubah.

### **1.10.2 Perkongsian Pengetahuan**

Oldenkamp (2001) telah membincangkan bahawa terdapat dua komponen iaitu “pengangkut pengetahuan” dan “peminta pengetahuan” dalam aktiviti perkongsian pengetahuan. Dengan menggabungkan kedua-dua perspektif ini, dua proses utama telah dilabelkan (van den Hooff & de Ridder, 2004) dan digunakan dalam kajian ini. Kedua-dua proses utama tersebut ialah :

- i) Menyumbang pengetahuan : mengkomunikasikan modal intelek seseorang kepada orang lain
- ii) Mengumpul pengetahuan : berunding dengan seseorang dengan untuk membuatkan orang tersebut berkongsi modal inteleknnya.

### **1.10.3 Pementoran**

Pementoran dalam konteks kajian ini ialah jururawat yang melibatkan diri dalam aktiviti di antara mentor dan mentee di Hospital Sultanah Aminah. Jururawat yang akan diterima adalah dari semua jabatan yang ada dalam Hospital Sultanah Aminah tidak kira lelaki atau perempuan. Pementoran yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah hubungan di antara seseorang yang lebih senior dan berpengalaman yang digelar mentor memberi sokongan dan pertolongan kepada seseorang yang lebih junior atau rakan sekerja yang kurang berpengalaman.

### **1.11 Rumusan**

Bahagian pengenalan menerangkan aspek berkaitan pengenalan kepada tajuk kajian iaitu perkongsian pengetahuan dan iklim komunikasi dalam proses pementoran. Pembinaan objektif dan kepentingan kajian juga diperjelaskan untuk lebih memahami tentang tajuk kajian. Selain itu, juga dijelaskan tentang maklumat berkaitan latar belakang kajian termasuk pernyataan masalah, persoalan kajian dan definisi terma-terma penting.

**RUJUKAN**

- Ahmad Jusoh. (2008). *Impak Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Ke Atas Tahap Pemindahan Teknologi : Suatu Kajian Empirikal Mengikut Perspektif Penyelidik*. Dissertasi PhD Universiti Utara Malaysia.
- Albada, K. F., Knapp, M. L., & Theune, K. E. (2002). Interaction appearance theory : Changing perceptions of physical attractiveness through social interaction. *Communication Theory*, 12, 8-40.
- Almada, P., Carafoli, K., Flattery, J. B., Franch, D. A., & McNamara, M. (2004). Improving the retention rate of newly graduated nurses. *Journal for Nurses in Staff Development*, 20(6), 268-273.
- Ali, I. M., Pascoe, C., & Warne, L. (2002). Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Educational Technology & Society*, 5(2), 60-68.
- Alon, I. (2003). *Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management*. Connecticut: Praeger.
- Amayah, A. T. (2013) "Determinants of knowledge sharing in a public sector organization", *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Andrews, K. (2003). Get businesslike about knowledge management. *HRMonthly*, November, 12-16.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.

- Arif, M. T., Omar, Z. A., & Yon, R. (2003). Overview on new challenges in public health. *NCD Malaysia*, 2(3), 2-5.
- Arif, S., Zubair, A., & Manzoor, Y. (2012). Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies. *FWU Journal of Social Sciences*, 6(1), 65-72.
- Artis, A. B. (2013). An Alternative Approach for MBA Mentor Programs : Empower the Protégé. *Journal of Education for Business*, 88(6), 361-365.
- Benabou, C., & Benabou, R. (1999). Establishing a formal mentoring program for organization success. *National Productivity Review*, 18(2), 7-14.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations : Examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5, 68-75.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739. doi: 10.1177/0095399707304119
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring Provided : Relation to mentor's career success, personality and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.
- Buell, C. (2004). Models of mentoring in communication. *Communication Education*, 53(1), null-null. doi: 10.1080/0363452032000135779
- Burgess, J. & Dyer, S. (2009) "Workplace mentoring for indigenous Australians: a case study". *Equal Opportunities International*, 28(6), 465-485.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in Organization. *Group and Organization Studies*, 9(3), 353-372.

- Cashin, A., & Potter, E. (2006). Research and Evaluation of Clinical Nurse Mentoring: Implications for the Forensic Context. *Journal of Forensic Nursing, 2*(4), 189-194.
- Cilliers, P. (2000). Knowledge, Complexity, and Understanding. *Emergence, 2*(4), 7-13.
- Coakes, S.J., Steed, L. & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for windows: Analysis without anguish*. Milton: John Wiley and Sons.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education* (5th ed.). London: Routledge Falmer.
- Cohen, M. D., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity : a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, March, 128-152.
- Coplin, W. (2004). *10 things employers want you to learn in college*. Berkeley: Ten Speed Press.
- Costigan, J. I., & Schmeidler, M. A. (2004). *Exploring Supportive and Defensive Communication Climates : The Communication Climate Inventory Pfeiffer's Classic Inventories, Questionnaires, and Surveys*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Education.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Milton: Wiley.
- Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management. *Journal of Long Range Planning, 30*(3), 374-384.

- DeSisto, M. C., & DeSisto, T. P. (2004). School Nurses' Perceptions of Empowerment and Autonomy. *The Journal of School Nursing*, 20(4), 228-233.
- Devito, J. A. (2003). *Human Communication The Basic Course* (Ninth ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Dewey, J. (2004). *Democracy and Education*. New York: Dover Publications.
- Drucker, P. F. (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2011). *Mastering Virtual Teams : Strategies, Tools, and Techniques That Succeed* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Duck, S., & Wood, J. T. (1995). For better, for worse, for richer, for poorer : The rough and smooth of relationships. In Wood, J. T. (Ed.), *Confronting relationship challenges* (pp. 1-21). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dunham-Taylor, J., Lynn, C. W., Moore, P., McDaniel, S., & Walker, J. (2008). What goes around comes around : improving faculty retention through more effective mentoring. *Journal of Professional Nursing*, 24(6), 337-346.
- Empty coffers crippling JB's largest hospital. (2010). Retrieved 17 March, 2015, from <http://www.malaysiakini.com/letters/148934>
- Fuchs, M. (2002). Changing employment relations, new organizational models and the capability to use idiosyncratic knowledge. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 154-164. doi: doi:10.1108/03090590210422030
- Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge Management : A State of the Art Guide*. London: Kogan Page.

- Gardulf, A., Soderstrom, I., Orton, M., Eriksson, E., Arnetz, B., & Nordstrom, G. (2005). Why do nurses at a university hospital want to quit their jobs? *Journal of Nursing Management*, 13(12), 329-337.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2009). *Coaching and Mentoring : Theory and Practice*. London: Sage.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2003). *Educational Research : Competencies for Analysis and Applications* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences* (4th ed.). Belmont, California: Wadsworth.
- Gumus, M. (2007). The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2), article 133 [retrieved from <http://www.tlinc.com/article133.htm>]
- Guzley, R. M. (1992). Organizational Climate and Communication Climate : Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Handy, C. B. (1989). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hashim Fauzy, Y. (2011). *Komunikasi Untuk Pembangunan Sumber Manusia*. Skudai: Penerbit UTM Press.
- Hassan, B., Aneela, M., & Muhammad Naveed, R. (2011). Relationship Between Organizational Communication Climate And Interpersonal Conflict Management Styles. *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 23.



- Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1998). Work, Friendship, and Media Use for Information Exchange in a Networked Organization. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 49(12), 1101-1114.
- Hertzog, M. A. (2008). Considerations in Determining Sample Size for Pilot Studies. *Research in Nursing & Health*, (31), 180-191.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and HRD : Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resource*, 7(4), 446-469.
- Hezlett, S.A., Gibson, S.K. (2007). Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411.
- Hickins, M. (1999). Xerox shares its knowledge. *Sloan Management Review*, 88(8), 40-45.
- Hill, S. E. K., Bahniuk, M. H., Dobos, J., & Rouner, D. (1989). Mentoring and other communication support in the academic setting. *Group and Organization Studies*, 14, 355-368.
- Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers : New Skills and Attitudes to Unlock The Intellectual Capital in Your Organization*. Toronto: Wiley.
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Huysman, M., & Wit, D. d. (2002). *Knowledge Sharing in Practice*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Jennex, M. E. (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*. San Diego: Idea Group Publishing.

- Jones, C. B., & Gates, M. (2008). The costs and benefits of nurse turnover: A business case for nurse retention. *Online Journal of Issues in Nursing*, 12(3), 1-10.
- Jonsson, A. (2008). A transnational perspective on knowledge sharing : lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan. *The International Review of Retail, Distribution and Customer Research*, 18(1), 17-44.
- Knapp, M. L., & Daly, J. A. (2011). *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication* (4 ed.). California: Sage.
- Knobloch, L. (2008). Uncertainty reduction theory: Communicating under conditions of ambiguity. In L. Baxter, & D. Braithwaite (Eds.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*. (pp. 133-145). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Kovner, C., Brewer, C. S., Fairchild, S., Poornima, S., Kim, H., & Djukik, M. (2007). Newly licensed RNs' characteristics, work attitudes, and intention to work: A better understanding of newly licensed RNs and their employment patterns is crucial to reducing turnover rates. *American Journal of Nursing*, 107(9), 58-70.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kurzban, R., & Weeden, J. (2005). Hurrydate : Mate preferences in action. *Evolution and Human Behavior*, 26, 227-244.
- Lance, K., & Johnson, D. (1996). *Questionnaire. To Tell It Manual*. London: American Library Association.
- Larsen, S., & Folgero, I. S. (1993). "Supportive and defensive communication". *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 5(3), 22-25.

- Lennan, N. M. (1995). *Coaching and Mentoring*. Surrey: Gower.
- Li, Z., Zhu, T., & Luo, F. (2010). A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises. *Journal of Computers*, 5(4), 508-515.
- Liang, T.-P., Liu, C.-H., & Wu, C.-H. (2008). *Can Social Exchange Theory Explain Individual Knowledge-Sharing Behavior? A Meta-Analysis*. Paper presented at the International Conference on Information Systems, Paris.
- Lim, C. H. (2007). *Educational Research : Quantitative and Qualitative Approaches (Penyelidikan Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif)*. Kuala Lumpur: McGraw Hill Education.
- Limbert, C. (1995). Chrysalis, a peer mentoring group for faculty and staff women. *National Women's Studies Association Journal*, 7(2), 86-99.
- Liu, J., & Rau, P.-L. P. (2014). Impact of Self-Construal on Choice of Enterprise Social Media for Knowledge Sharing. *Social Behavior and Personality*, 42(7), 1077-1090.
- Madsden, T. L., Mosakowski, E., & Zaheer, S. (2002). The Dynamic of Knowledge Flows : human capital mobility, knowledge retention and change. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 164-177.
- Manenti, Y. (1995). Capitalising on knowledge: organisational issues and constraints. *Journal of Computer Assisted Learning*, 11(4), 225-230. doi: 10.1111/j.1365-2729.1995.tb00138.x
- Marican, S. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Petaling Jaya: Prentice Hall/Pearson Malaysia.
- Maslow, A. S. (1954/1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

- May, J. L., & Hamilton, P. A. (1980). Effect of musically evoked affect on women's interpersonal attraction toward and perceptual judgements of physical attractiveness of men. *Motivation and Emotion*, 4, 217-228.
- McCampbell, A. S., Clare, L. M., & Gitters, S. H. (1999). "Knowledge management: the new challenge for the 21st century". *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 172-179.
- Meintjes, C., & Steyn, B. (2006). A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communicatio*, 32(1), 152-188.
- Mintzberg, H., & Heyden, L. V. D. (2001). 'Organigraphs'. *Harvard Business Review on Organizational Learning*, 139-159. Boston: Harvard Business School Press.
- Moffet, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 6-26.
- Mohd Najib, A. G. (1999). *Penyelidikan Pendidikan* (1st ed.). Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Monge, P. R., & Contractor, N. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford: University Press.
- Morris, T. (2001). Asserting Property Rights: Knowledge Codification in the Professional Service Firm. *Human Relations*, 54(7), 819-838.
- Muehlhoff, T., & Lewis, T. V. (2010). *Authentic Communication: Christian Speech Engaging Culture*. Downers Grove: InterVarsity Press.

- Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés?. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 233-242.
- Murray, M. (2006). Innovations in performance improvement with mentoring. In J. Pershing (Ed.), *Handbook of Human Performance Technology* (pp. 455-477). San Francisco: Pfeiffer.
- Nahapiet, J., & Goshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 698-724.
- Neuliep, J. W., & Grohskopf, E. L. (2000). Uncertainty reduction satisfaction during initial interaction: An initial test and replication of a new axiom. *Communication Reports*, 13, 67-77.
- Nonaka, I. (1999). The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy, eds. R. Ruggles and D. Dover: Holtshouse Capstone, in Pascoe, C., & More, E. (2005). Communication Climate and Organisational Knowledge Sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(4), 247-255.
- Nurlita, I. (2012). Investigation Of Organizational Communication Climate At Bhayangkara Surabaya University Using Communication Climate Inventory (CCI) Method. *Academic Research International*, 3(2), 259-264.
- Oldenkamp, J. H. (2001). *Succesvol overdragen van kennis (Successful knowledge transfer)*. Utrecht: Lemma.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Pardede, E. (2014). The Analysis of Communication Climate and Organizational Culture for Increasing the Performance of Regional Development Planning. *Indonesian Journal of Geography*, 46(1), 30-43

- Pascoe, C., & More, E. (2005). Communication Climate and Organisational Knowledge Sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(4), 247-255. doi: 10.1142/S0219649205001225
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change : theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Phillips, R. (1994). Providing student support systems in Project 2000 nurse education programmes : the personal tutor role of nurse teachers. *Nurse Education Today*, 14, 216-222.
- Putnam, L. L., & Cheney, G. (1985). Organizational communication : Historical development and future directions. In T. W. Benson (Ed.), *Speech communication in the Twentieth Century* (pp. 130-156). Carbondale: South Illinois University Press.
- Rabiatul Adawiyah, A. B., Salina, M. R., & Ghazali, M. A. (2014). Budaya Berkongsi Pengetahuan Dalam Kalangan Pelajar Pekak: Satu Kajian Penerokaan. *Proceeding of the 1<sup>st</sup> International Conference and Muamalah*, Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, 187-199.
- Reid, V., Bardzki, B., & McNamee, S. (2004). Communication and Culture : Designing a Knowledge-enabled Environment to Effect Local Government Reform. *Electronic Journal of e-Government*, 2(3), 196-206.
- Schuster, P. M. H. (2010). *Communication for Nurses: How to Prevent Harmful Events and Promote Patient Safety*. Philadelphia: Frank Allston Davis Company.
- Schwartz, D. (2005). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Pennsylvania: Idea Group Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The Dance of Change : The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Currency.
- Shockley-Zalabak, P. (1999). *Fundamentals of organizational communication : knowledge, sensitivity, skills, values*. New York: Addison-Wesley.
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-261.
- Smith, T. M. & Ingersoll, R. M. (2004). What are the effects of induction and mentoring on beginning teacher turnover? *American Educational Research Journal*, 41(3), 681-714.
- Sosik, J., Lee, D., & Bouquillon, E. (2005). Context and mentoring: Examining formal and informal relationships in hightech firms and k-12 schools. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 94-108.
- Sprecher, S., & Regan, P. C. (2002). Liking some things (in some people) more than others : Partner preferences in romantic relationships and friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19, 436-481.
- Staff shortage makes nursing jobs harder. (2011). *Borneo Post Online*. Retrieved from <http://www.theborneopost.com/2011/12/01/staff-shortage-makes-nursing-jobs-harder/>
- Stafford, L. (2008). *Maintaining long-distance and cross-residential relationships*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Storck, J., & Hill, P. A. (2000). Knowledge diffusion through strategic communities. *Sloan Management Review*, 63-74.
- Support4Hope. (2004). Support4Hope chats. Retrieved from <http://support4hope.com/testimonial.htm>

- Su, T., Wang, Z., Lei, X., & Ye, T. (2013). Interaction Between Chinese Employees' Traditionality and Leader-Member Exchange in Relation to Knowledge-Sharing Behaviors. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1071-1082.
- Trenholm, S., & Jensen, A. (2004). *Interpersonal Communication* (5th ed.). New York: Oxford University Press.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm As A Distributed Knowledge System : A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special), 11-25.
- Van den Hooff, B., Vijvers, J., & de Ridder, J. (2003). Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan. *European Management Journal*, 21(2), 237-246. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00018-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00018-5)
- 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.
- Van den Hooff, B., & Hendrix, L. (2004). *Eagerness and willingness to share: The relevance of different attitudes towards knowledge sharing*. Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria.
- Van den Hooff, B., Schouten, A. P., & Simonovski, S. (2012). "What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 148-158.
- Verderber, K. S., & Verderber, R. F. (2004). *Interpersonal Communication Concepts, Skills and Contexts*. New York: Oxford University Press.



- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing : a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.
- Wenger, E. (2002). *Cultivating Communities of Practice : A Guide To Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School.
- West, R., & Turner, L. H. (2006). *Understanding Interpersonal Communication : Making choices in changing times*. Boston: Thomson Wadsworth.
- West, R., & Turner, L. H. (2010). *Introducing Communication Theory : Analysis and Application*. New York: McGraw-Hill.
- Widén-Wulff, G., & Suomi, R. (2007). Utilization of Information Resources for Business Success: The Knowledge Sharing Model. *Information Resources Management Journal*, 20(1), 46-67.
- Wood, J. T. (2007). *Interpersonal Communication : everyday encounters*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 42-52.
- Yukl, G. (2004). "Tridimensional Leadership Theory : A roadmap for flexible, adaptive leaders." *Leading in Turbulent Times*. (pp. 75-91). New York: Wiley.
- Zarraga, C., & Falcon, J. M. G. (2003). Factors Favouring Knowledge Management In Work Teams. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 81.

Zawiyah, M. Y. (2009). *Kemahiran Komunikasi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Zebrowitz, L. A. (1997). *Reading faces : Window to the soul?*. Michigan: Westview Press.

Zuliana, Z., & Khalil, M. N. (2008). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Perkongsian Pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*, 11, 68-79.