

HUBUNGAN ANTARA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PERKONGSIAN PENGETAHUAN DENGAN KECENDERUNGAN  
PERKONGSIAN PENGETAHUAN

MASLINA BINTI MARLAN

Laporan projek ini dikemukakan  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
penganugerahan Ijazah Sarjana Pembangunan Sumber Manusia

Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia

JULAI 2016

*Ditujukan khas kepada;*

*Suamiku yang disayangi,*

*Mohammad Nor Azizi bin Hj. Sabtu*

*Terima kasih di atas kesabaran, kesetiaan, dorongan, semangat dan pengorbanan yang dicurahkan tanpa henti.*

*Ayahnda dan Bonda*

*Marlan bin Hj. Fadzil dan Misah binti Hj. Siraj*

*Serta*

*Semua Ahli Keluarga*

*Terima kasih di atas segalanya,*

*Hanya ALLAH sahaja yang dapat membalas segala jasa kalian*

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah SWT di atas segala limpah kurnia dan izin-Nya, penulis telah dapat menyempurnakan penulisan ini.

Penulis ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan terutamanya kepada Pengarah Jabatan Pendidikan Negeri Johor dan Ketua Penolong Setiausaha Bahagian Pengurusan Sumber Manusia KPM yang telah memberi kebenaran untuk mengikuti pengajian ini secara separuh masa.

Penulis juga ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada penyelia tesis, Dr. Muhammed Fauzi bin Othman atas segala panduan, bimbingan, nasihat, dorongan, bantuan dan komitmen yang diberikan sepanjang tempoh penyelidikan tesis ini.

Penulis juga ingin merakamkan sekalung budi dan terima kasih kepada semua pensyarah FM yang telah mengajar serta berkongsi ilmu serta kakitangan FM yang banyak membantu dan memberikan kerjasama sepanjang tempoh pengajian dan menyiapkan tesis ini .

Selain itu, ucapan terima kasih juga ditujukan kepada pegawai serta kakitangan yang terlibat secara langsung atau tidak semasa menjalankan kajian penyelidikan ini terutamanya Pengarah, Pegawai Pengurusan dan Anggota Kakitangan Pelaksana (AKP) Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan (SK2P) Jabatan Pendidikan Negeri Johor.

Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada sahabat handai dan teman seperjuangan di atas segala bantuan, sokongan dan semangat yang dihulurkan.

Akhir sekali, penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada semua yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung memberikan bantuan dan kerjasama sepanjang usaha menjayakan dan menyempurnakan projek penyelidikan ini.

Sekian, Terima Kasih

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PERKONGSIAN PENGETAHUAN DENGAN KECENDERUNGAN  
PERKONGSIAN PENGETAHUAN**

**MASLINA BINTI MARLAN  
(MHA 142002)**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

## ABSTRAK

Kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan dengan kecenderungan perkongsian pengetahuan (*Knowledge Sharing Intention* - KSI). Kajian ini bertujuan untuk menjelaskan sebab perkongsian pengetahuan itu berlaku dan pada masa yang sama mendedahkan tahap kesediaan AKP di SK2P Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ) untuk berkongsi pengetahuan. Dalam kajian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan disiasat dengan merujuk kepada teori-teori utama tentang perlakuan individu seperti *Theory of Reasoned Action* (TRA) dan *Theory of Planned Behavior* (TPB). Penyelidikan ini menggunakan TPB sebagai rangka kerja asas bagi reka bentuk penyelidikan untuk menyiasat faktor-faktor individu (timbang balik dan efikasi diri), faktor-faktor organisasi (kefahaman dan ganjaran ekstrinsik) bersama-sama dengan faktor persekitaran (kepercayaan dan rangkaian sosial) terhadap KSI. Rangka kerja kajian ini sebahagiannya mengadaptasi kajian Lin (2007) kerana keselarian dengan keperluan dalam kajian. Walau bagaimanapun, beberapa pembolehubah ditambah dalam kajian ini selaras dengan keperluan kakitangan di JPNJ. Data dianalisis adalah berdasarkan kepada soal selidik 86 responden dalam kalangan AKP dari gred N17 hingga Gred N38. KSI dinyatakan sebagai pembolehubah bersandar manakala pembolehubah bebas adalah faktor-faktor timbal balik, efikasi diri, kefahaman, ganjaran ekstrinsik, kepercayaan dan rangkaian sosial. Data dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 21.0 bagi mendapatkan statistik deskriptif dan analisis regresi. Keputusan keseluruhan menunjukkan bahawa faktor individu merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi KSI antara AKP di SK2P JPNJ. Keputusan juga menunjukkan bahawa semua faktor-faktor mempunyai hubungan yang signifikan positif kecuali ganjaran ekstrinsik dalam mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Analisis ini mengesahkan bahawa ganjaran ekstrinsik bukan salah satu faktor utama yang mempengaruhi AKP untuk berkongsi pengetahuan.

## **ABSTRACT**

*The purpose of the present study is to identify the relationships between the factors that affect the Knowledge Sharing with the Knowledge Sharing Intention (KSI). This will clarify the reason of performing the action and also will reveal the willingness to perform knowledge sharing among AKP SK2P in Johor State of Education (JPNJ) to share their knowledge. In this study, factors that affect the knowledge sharing be investigated with reference to the main theories about the individual behaviour such as the Theory of Reasoned Action (TRA) and Theory of Planned Behavior (TPB). This research employed Theory of Planned Behavior (TPB) as the basis framework of the research design in order to investigate the individual factors (reciprocal and self-efficacy), and also organisational factors (affiliation and extrinsic rewards) together with environmental factors (trust and social networks) towards KSI. The framework of this study is partially replicating a study of Lin (2007) due to its parallel with the needs of the study. However, some variables added in this study in accordance with the requirements of the implementing staff at JPNJ. The sample data derived from 86 survey research of respondents who are currently the AKP Scheme in the job Grade of N17 until the highest of job grade N38. KSI is expressed as the dependent variable while the independent variables are individual factors (reciprocal and self-efficacy), organisational factors (affiliation and extrinsic rewards) and also environmental factors (trust and social networks). The data was analyzed by using SPSS version 21.0 to do descriptive statistics and regression analysis. The overall results reveal that individual factor is the most dominant factor that influences KSI among AKP SK2P at JPNJ. Results also indicate that all influencing factors has significant, positive relationship in influencing knowledge sharing unless extrinsic rewards. The analyses confirmed that extrinsic reward is not one of the factors that influenced AKP to share their knowledge.*

## SENARAI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>JUDUL TESIS</b>	<b>i</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	<b>ii</b>
	<b>DEDIKASI</b>	<b>iii</b>
	<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iv</b>
	<b>ABSTRAK</b>	<b>viii</b>
	<b><i>ABSTRACT</i></b>	<b>ix</b>
	<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	<b>x</b>
	<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xiv</b>
	<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xvi</b>
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	<b>xvii</b>
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>xviii</b>
<b>1</b>	<b>Pengenalan</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	4
	1.3 Pernyataan Masalah Kajian	8
	1.4 Matlamat Kajian	15
	1.5 Persoalan Kajian	15
	1.6 Objektif Kajian	16
	1.7 Skop Kajian	17
	1.8 Batasan Kajian	18
	1.9 Kepentingan Kajian	19
	1.9.1 Kepentingan Kepada Bidang Pengurusan Sumber Manusia (PSM)	19
	1.9.2 Kepentingan Kepada Pengurusan Organisasi	20

1.9.3	Kepentingan Kepada Pengkaji	20
1.10	Definisi Konseptual	21
1.10.1	Perkongsian Pengetahuan	21
1.10.2	Kecenderungan Perkongsian Pengetahuan (KSI)	26
1.11	Definisi Operasional	30
1.12	Kesimpulan	32
<b>2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>33</b>
2.1	Pengenalan	33
2.2	Konsep Pengetahuan	33
2.3	Pengurusan Pengetahuan	39
2.4	Mekanisma Perkongsian Pengetahuan	42
2.5	Teori-teori Tingkah Laku	45
2.5.1	<i>Theory of Reasoned Action (TRA)</i>	46
2.5.2	<i>Theory of Planned Behavior (TPB)</i>	47
2.5.3	Hubung Kait Teori TRA dan TPB	50
2.6	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan	51
2.6.1	Faktor Individu	51
2.5.2	Faktor Organisasi	54
2.5.3	Faktor Persekitaran	56
2.6	Kecenderungan Perkongsian Pengetahuan (KSI)	59
2.7	Kajian-kajian Lepas	64
2.7.1	Kajian-kajian Dalam Negara	65
2.7.2	Kajian-kajian Luar Negara	67
2.8	Kerangka Kajian	69
2.9	Pembinaan Hipotesis	70
2.10	Kesimpulan	73
<b>3</b>	<b>METODOLOGI</b>	<b>75</b>
3.1	Pengenalan	75
3.2	Reka Bentuk Kajian	77
3.3	Populasi Kajian	79



3.4	Persampelan Kajian	80
3.5	Kaedah Pengumpulan Data	83
3.5.1	Pengumpulan Data Primer	84
3.5.2	Pengumpulan Data Sekunder	88
3.6	Kebolehpercayaan dan Kesahan	88
3.7	Kajian Rintis	89
3.8	Prosedur Pengumpulan Data	90
3.9	Kaedah Analisa Data	91
3.9.3	Statistik Deskriptif	91
3.9.2	Statistik Inferens	94
3.10	Kesimpulan	96
<b>4</b>	<b>ANALISIS KAJIAN</b>	<b>97</b>
4.1	Pengenalan	97
4.2	Latar Belakang Responden	98
4.2.1	Jantina	99
4.2.2	Umur	99
4.2.3	Bangsa	100
4.2.4	Unit Organisasi	101
4.2.5	Gred Jawatan	102
4.2.6	Tempoh Berkhidmat	102
4.3	Analisis Dapatan Kajian	103
4.3.1	Objektif Kajian Pertama	103
4.3.2	Objektif Kajian Kedua	108
4.3.4	Objektif Kajian Ketiga	111
4.4	Kesimpulan	113
<b>5</b>	<b>PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN</b>	<b>115</b>
5.1	Pengenalan	115
5.2	Perbincangan Objektif Kajian	115
5.2.1	Objektif Kajian Pertama	116
5.2.2	Objektif Kajian Kedua	122
5.2.3	Objektif Kajian Ketiga	125
5.3	Rumusan Keseluruhan Perbincangan	126

5.4	Limitasi Kajian	128
5.5	Sumbangan	129
5.5.1	Sumbangan Praktikal	129
5.5.2	Sumbangan Kepada Penyelidik	131
5.5.3	Sumbangan Kepada Organisasi	131
5.6	Cadangan	132
5.8	Kesimpulan	133
	<b>RUJUKAN</b>	<b>135</b>

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Definisi Operasional	30
2.1	Kriteria Pengetahuan Tersirat dan Tersurat oleh Hislop (2005)	37
2.2	Perspektif pengetahuan dan implikasi perkongsian pengetahuan dan pengurusan pengetahuan. Sumber: Alavi and Eidner (2001)	41
3.1	Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan, 1970	81
3.2	Senarai Bilangan Populasi dan Sampel Responden (SK2P)	82
3.3	Soal selidik skala Likert	85
3.4	Item-item Soal Selidik	86
3.5	Dapatan Kajian Rintis	90
3.6	Ulasan metod bagi persoalan dan objektif kajian	92
3.7	Peringkat kategori	94
3.8	Garis panduan Cohen's	95
4.1	Taburan responden berdasarkan jantina	99
4.2	Taburan Responden Berdasarkan Umur	100
4.3	Taburan responden berdasarkan bangsa	100
4.4	Taburan responden berdasarkan unit organisasi	101
4.5	Taburan responden berdasarkan gred jawatan	102
4.6	Taburan responden berdasarkan tempoh berkhidmat	103
4.7	Hasil Analisis Min Setiap Faktor	104

4.8	Butiran Item Setiap Faktor	105
4.9	Tahap Kecenderungan Perkongsian Pengetahuan (KSI)	107
4.10	Hubungan Faktor Individu, Organisasi dan Persekitaran dengan KSI	109
4.11	Hubungan bagi setiap item faktor dengan KSI	110
4.12	Hasil Ujian Hipotesis Kajian	111
4.13	Dapatan Hasil Keseluruhan Pengujian Analisis Regresi	112
4.14	Faktor dominan terhadap KSI	113

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
2.1	Model Perkembangan Pembelajaran	36
2.2	Model Penciptaan Pengetahuan	38
2.3	Model <i>Theory of Reasoned Action</i> (TRA)	46
2.4	Model <i>Theory of Planned Behavior</i> (TPB).	48
2.5	Rangka Kerja Kajian Hubungan Antara Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan Dengan KSI	70
3.1	Metodologi Kajian	76
4.1	Keputusan Pekali Korelasi Pearson	114

**SENARAI SINGKATAN**

A	Sikap ( <i>Attitude</i> )
AKP	Anggota Kumpulan Pelaksana
JPNJ	Jabatan Pendidikan Negeri Johor
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KM	Pengurusan Pengetahuan ( <i>Knowledge Management</i> )
KS	Perkongsian Pengetahuan ( <i>Knowledge Sharing</i> )
KSI	Kecenderungan Perkongsian Pengetahuan ( <i>Knowledge Sharing Intention</i> )
PBC	Kawalan Tingkah Laku ( <i>Perceived Behavioral Control</i> )
PPM	Pelan Pembangunan Malaysia
PSM	Pengurusan Sumber Manusia
SK2P	Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan
SPS	Sektor Pengurusan Sekolah
SN	Norma yang subjektif ( <i>Subjective Norm</i> )
TPB	Teori Tingkahlaku Terancang ( <i>Theory of Planned Behaviour</i> )
TRA	Teori Tindakan Bersebab ( <i>Theory of Reasoned Action</i> )

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKASURAT</b>
A	Surat Kebenaran Kajian	166
B	Borang Soal Selidik	167

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Perkembangan dan kemajuan sesebuah bangsa di dunia ini berkait rapat dengan kemajuan dan perkembangan pengetahuan pada bangsa itu sendiri (Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). Dalam ekonomi berasaskan pengetahuan, perkongsian pengetahuan adalah penting untuk keberkesanan sesebuah organisasi (Quigley et al., 2007; dan Burke, 2013). Justeru itu, kepentingan pengetahuan adalah sebagai nadi penggerak kepada kemajuan sesebuah negara dalam meningkatkan daya saing terhadap dunia luar (Burke, 2013). Drucker (1992), telah melihat kepentingan perkongsian pengetahuan boleh membawa faedah kepada ekonomi, organisasi serta masyarakat amnya. Kesannya, perkongsian pengetahuan menjadi penting dalam organisasi yang berusaha untuk memperolehi kelebihan dalam bersaing (Felin dan Hesterly, 2007).

Globalisasi dan persekitaran yang berubah dengan pesat seiring dengan perubahan teknologi yang kerap mengakibatkan perubahan ketara terhadap organisasi pendidikan dan pertubuhan-pertubuhan lain (Mathew, 2010). Tekanan



luar ini akan memaksa institusi pendidikan untuk menjadi bukan sahaja efisien dan efektif tetapi juga inovatif (Herbst dan Conradie, 2011). Perkongsian Pengetahuan (KS) diiktiraf sebagai senjata penting dalam menghasilkan satu kelebihan daya saing, dan kekunci untuk mempertingkatkan inovasi (Aramburu dan Blanco, 2012; Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). Kewujudan pengurusan pengetahuan dan penggalakan amalan KS antara ahli-ahli organisasi memainkan peranan penting dalam mewujudkan peluang untuk terus lebih kreatif (Nonaka, 2006). Ia juga dapat membentuk sebahagian daripada proses pembelajaran individu dengan menukar pengetahuan tersirat ke pengetahuan tersurat melalui interaksi antara persekitaran (Nonaka, 2006).

Mengambil kenyataan dari Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin bin Haji Mohd Yassin, Mantan Timbalan Perdana Menteri, merangkap Menteri Pendidikan Malaysia dalam Pelan Pembangunan Malaysia 2013-2025, generasi muda perlu berfikir secara kritis dan kreatif serta berupaya berkomunikasi dengan berkesan pada peringkat global. Penyelidik melihat aspek KS ini perlu dipertingkatkan kepada semua penjawat awam, khususnya di bahagian pelaksana sebagai pemangkin kepada kegemilangan sistem pendidikan di Malaysia (Bartol and Srivastava, 2002). Penyelidik memberi fokus kepada organisasi awam kerana aspek pembahagian tugas yang telah diatur dalam kalangan pelaksana. Seba et. al. (2012), mendapati bahawa struktur organisasi, kepimpinan, tanggungjawab dan masa boleh menjadi halangan kepada amalan perkongsian pengetahuan.

Milner (2000) pula, melihat organisasi sektor awam adalah berbeza daripada organisasi swasta dalam beberapa aspek. Pertama, organisasi awam biasanya lebih sukar untuk diukur dan lebih bercanggah kerana terikat oleh badan yang menguasai khususnya melibatkan campurtangan politik berbanding dengan organisasi swasta yang lebih bebas dalam aspek pengurusan (Pandey dan Wright, 2006). Kedua, organisasi awam boleh menjadi sangat berbeza berdasarkan pemilikan dan kewangan kerana dibawah satu kawalan oleh kerajaan (Willem dan Buelens, 2007).

Pengurusan pengetahuan (KM) sebagai proses mendapatkan, menyimpan, berkongsi dan menggunakan pengetahuan (Davenport dan Prusak 2000). Pelbagai cetusan idea dan pengetahuan baru, hasil daripada pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu mahupun organisasi menjadi aset yang tidak ternilai pada masa kini (Bartol and Srivastava, 2002 dan Jain et. al., 2007). KM semakin diiktiraf di atas kemampuannya di dalam merealisasikan misi dan visi sesebuah organisasi yang mengaplikasikannya (Jelenic, 2011, Deepak, 2011, 2013). Ini kerana, organisasi kini terdedah kepada cabaran persekitaran yang tidak menentu dan kompleks (Jelenic, 2011).

Justeru itu, kepentingan KM telah menjadi perhatian utama bagi kebanyakan organisasi samada organisasi tersebut berasaskan keuntungan atau bukan berasaskan keuntungan (Wu dan Zhu, 2012). Sesebuah organisasi harus memikirkan satu sistem pengurusan pengetahuan yang berkesan supaya setiap pengetahuan yang dimiliki tidak dibiarkan begitu sahaja malah boleh digunakan bagi meningkatkan prestasi organisasi (Wu dan Zhu, 2012). Sekadar menggunakan kelebihan daya saing, tidak mencukupi bagi sesebuah organisasi yang hanya bergantung pada perjawatan sahaja dalam memilih pekerja yang mempunyai pengetahuan khusus, kebolehan, kemahiran dan kecekapan (Petrides, 2004 dan Deepak, 2011). Perkongsian pengetahuan dalam kalangan pekerja sebagai aspek penting kepada kemajuan organisasi (Deepak, 2011). Organisasi perlu menguruskan modal intelektual bagi menggalakkan kejayaan dalam perniagaan (Walczak, 2005).

Perkongsian pengetahuan (KS) dilihat sebagai kesediaan individu dalam organisasi untuk berkongsi pengetahuan mereka yang telah diperolehi atau dicipta bersama dengan orang lain (Gibbert dan Krause, 2002). Perkongsian sebagai satu set tingkah laku individu yang melibatkan perkongsian pengetahuan berkaitan dengan kerja dan kepakaran bersama ahli lain dalam menyumbang kepada keberkesanan organisasi (Yu, 2014). Ini menunjukkan bahawa pengetahuan boleh dikongsi bersama tanpa niat tertentu untuk berbuat demikian (Amayah, 2013).

KS tidak boleh diketepikan dalam aktiviti-aktiviti organisasi (Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). Jika sesebuah organisasi terlibat dalam aktiviti penjanaaan pengetahuan, maka organisasi secara tidak langsung akan memindahkan serta berkongsi pengetahuan tersebut (Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). Perkongsian pengetahuan sebagai jambatan antara pengetahuan individu dan pengetahuan organisasi, yang boleh meningkatkan keupayaan, inovasi, dan lain-lain, sekaligus membawa kelebihan berdaya saing yang mampan (Kogut dan Zander, 1992; Grant, 1996; Argote dan Ingram, 2000; Aramburu dan Blanco, 2012; Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). Cohen dan Levinthal (1990) mengandaikan bahawa kapasiti sesebuah organisasi adalah berkaitan secara langsung dengan inisiatif dalam perkongsian pengetahuan.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Pada hari ini, organisasi kerajaan dan swasta menghadapi persaingan yang sangat hebat kesan daripada kekurangan sumber dan perubahan teknologi yang mendadak (Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). Ini bermakna organisasi perlu membangunkan sumber manusia dengan menggunakan kepelbagaian kaedah, bukan sahaja dengan menggunakan jaminan kedudukan organisasi masa kini tetapi melalui pembangunan dan pembelajaran masa hadapan dalam jangka masa panjang (Al-husseini dan Elbeltagi, 2013).

Pengurusan memainkan peranan penting dalam merealisasikan matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi. Yusof et al. (2012) menghuraikan bahawa sektor awam di Malaysia masih tidak bersedia untuk memulakan usaha perkongsian pengetahuan secara meluas. Inisiatif hanya dilihat dalam aktiviti-aktiviti kecil dan sederhana yang pada dasarnya sebagai satu bentuk pengurusan maklumat (Yusof et al., 2012). Syed Omar dan Rowland (2004), menegaskan bahawa organisasi di

Malaysia (awam dan swasta) belum lagi menguruskan maklumat (asas) mereka untuk menjadikan sebuah masyarakat yang berasaskan pengetahuan.

Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ) kini diketuai Pengarah Pendidikan iaitu Tn Hj Aminudin bin Adam, dan dibantu oleh Timbangan Pengarah Tn. Hj Md Hasidin bin Hj Zaini. JPNJ juga terdiri daripada 10 sektor utama iaitu; Sektor Pengurusan Akademik; Sektor Pendidikan Islam; Sektor Pembangunan Kemanusiaan; Sektor Pengurusan Sekolah; Sektor Penilaian dan Peperiksaan; Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan; Sektor Pendidikan Swasta dan Pendidikan Khas; Sektor Jaminan Kualiti; Sektor Pengurusan Maklumat (ICT) dan Sektor Psikologi dan Kaunseling. Jumlah kakitangan di JPNJ seramai 453 orang (setakat Mac 2016, JPNJ 2016) dari pelbagai gred jawatan. JPNJ dibawah Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) turut mengelola 11 buah Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di setiap daerah di Johor.

Namun begitu fokus kajian ini tertumpu kepada Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan (SK2P) yang lebih memerlukan aktiviti perkongsian pengetahuan ini dikembangkan kerana memiliki unit yang besar dalam JPNJs. SK2P terdiri daripada 11 unit utama iaitu; Unit Pentadbiran Am, Unit Kewangan, Unit Akaun, Unit Perjawatan dan Perkhidmatan, Unit HRMIS, Unit Pembangunan, Unit Perolehan dan Pengurusan Aset, Unit Naik Pangkat, Unit Tatatertib dan Keutuhan, Unit Latihan dan Kemajuan Staf dan Unit Penilaian Kompetensi.

Amalan aktiviti perkongsian pengetahuan di SK2P tetap berlaku melalui aktiviti secara formal dan tidak formal. Von Krogh et al. (2012), menyatakan bahawa aktiviti perkongsian pengetahuan boleh berlaku apabila kakitangan organisasi dapat berkongsi idea secara bebas dan terbuka, di samping dapat mengajar dan belajar antara satu sama lain.

Perkongsian pengetahuan secara formal di SK2P berlaku dalam pelbagai cara dalam persidangan, mesyuarat, soal jawab, kursus-kursus dan latihan yang dijalankan dan dianjurkan oleh JPNJ atau KPM. Kerajaan telah memperkenalkan Program Transformasi Minda (PTM) untuk memberi pendedahan dan penyesuaian minda pegawai di peringkat awal pelantikan sebelum pegawai disahkan dalam perkhidmatan awam. Program ini merupakan salah satu aripada aktiviti perkongsian pengetahuan. Ia dapat menyediakan maklumat tugas dan pengetahuan untuk membantu serta bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan masalah, membangunkan idea-idea baru, atau melaksanakan dasar-dasar dan prosedur (Wang dan Noe, 2010).

PTM ini merupakan satu kaedah latihan yang menggantikan sistem induksi (lama) sebagai penyampaian maklumat bagi melahirkan penjawat awam yang berpemikiran kreatif dan inovatif. Maklumat yang diperolehi termasuk idea-idea, fakta, dan kepakaran yang berkaitan bagi individu, pasukan, dan prestasi organisasi (Wang dan Noe, 2010). Melalui kaedah ini aktiviti perkongsian pengetahuan dapat dilaksanakan dalam menjawab persoalan bagaimana sesuatu masalah boleh diselesaikan dan bagaimana cara setiap kakitangan berfikir kepada penyelesaian masalah (Amayah, 2013).

Pengetahuan juga dapat dikongsi secara tidak rasmi walaupun dalam organisasi yang sangat tersusun (Von Krogh et al., 2012). Begitu juga di SK2P dimana perbincangan secara tidak formal berlaku secara santai. Kakitangan sering berkongsi pengetahuan tanpa sedar melalui interaksi tidak formal (Swap et al., 2001; dan Taminiu et al., 2009). Ini menunjukkan bahawa pengetahuan boleh dikongsi bersama tanpa niat tertentu untuk berbuat demikian (Amayah, 2013). Perkongsian pengetahuan termasuk perbualan sambil menikmati secawan kopi bersama kakitangan lain bertujuan untuk membantu rakan sekerja mendapatkan sesuatu yang lebih baik dengan cara yang lebih cekap dan pengetahuan yang diperolehi dari sumber lain dapat digunakan sebaiknya. (Amayah, 2013).

Melihat kepada perkongsian pengetahuan yang sedia ada yang diamalkan, ia merupakan satu usaha berterusan yang perlu dilaksanakan oleh pihak pengurusan dalam menyokong sistem pengurusan pengetahuan yang berkualiti. Perkongsian pengetahuan seperti ini ketara dilihat keatas pekerja di organisasi awam dan swasta (Silvi dan Cuganesan, 2006). Melihat kepada sasaran dan objektif organisasi, maka didapati pengurusan pengetahuan merupakan satu mekanisma terbaik dalam memastikan kelancaran sistem pengurusan tugas semuas kakitangan (Silvi dan Cuganesan, 2006).

Dalam ekonomi yang berasaskan pengetahuan, perkongsian pengetahuan dilihat amat penting dalam keberkesanan sesebuah organisasi (Quigley et al., 2007; dan Burke, 2013). Organisasi di JPNJ yakin bahawa pengamalan kepada pengurusan pengetahuan yang baik dapat mempertingkatkan lagi prestasi organisasi dari semasa ke semasa seiring dengan perkembangan dunia global. Ini menjamin organisasi supaya tidak keciciran dalam ketandusan pengetahuan kerana bidang tugas setiap pegawai dan kakitangan memerlukan maklumat, pengetahuan serta fakta yang selalu berubah dan perlu dikongsi bersama bagi mengawal selia pengurusan di semua bahagian (Wang dan Noe, 2010). Keyakinan organisasi kepada pengamalan perkongsian pengetahuan yang berterusan dapat membantu organisasi untuk terus belajar dan pengetahuan baru dapat dipraktikkan serta boleh digunakan pada bila-bila masa diperlukan (Wang dan Noe, 2010).

Kajian ini dapat mengenalpasti tingkah laku penjawat awam dalam aspek perkongsian pengetahuan. Penyelidikan yang berkisarkan kepada faktor-faktor dan halangan yang menyumbang kepada kejayaan perkongsian pengetahuan telah didedahkan oleh Sohail dan Daud, (2009) bahawa jenis pengetahuan, budaya kerja, sikap kakitangan, kecenderungan untuk berkongsi dan peluang untuk berkongsi adalah memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan perkongsian pengetahuan dalam kalangan penjawat awam di Malaysia.

Kesinambungan dari itu, kajian ini berhasrat dapat mengupas faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan yang boleh diamalkan oleh penjawat awam khusus kepada Anggota Kakitangan Pelaksana (AKP) di JPNJ. Fokus kepada matlamat kajian dalam mengenalpasti sejauhmana faktor-faktor yang dikenalpasti menyokong kepada hubungan yang kukuh dengan kecenderungan perkongsian pengetahuan (KSI).

### **1.3 Pernyataan Masalah Kajian**

Permasalahan kajian dilihat dalam kalangan kakitangan penjawat awam di Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ) khusus kepada kakitangan di bahagian pelaksana (AKP). Selain mempunyai kakitangan pengurusan yang berpengetahuan, KSI dilihat penting bagi melahirkan kakitangan pelaksana yang berkemahiran, berpengetahuan dan bertanggungjawab dalam urusan kerja yang berkualiti tinggi terutamanya dibahagian pelaksanaan objektif organisasi (Ali Jolae, et. al., 2014). Kakitangan pelaksana memainkan peranan dalam berkongsi polisi dan arahan dari pihak atasan ke setiap bahagian dalam organisasi. Ini dapat meningkatkan kualiti pengetahuan melalui amalan perkongsian pengetahuan (Ghobadi dan Ambra, 2012)

Perkongsian pengetahuan antara pekerja memberi kesan yang ketara keatas prestasi organisasi sektor awam dan swasta (Silvi dan Cuganesan, 2006). Kajian dijalankan dalam mengenalpasti sejauhmana faktor-faktor individu (hubungan timbal balik dan efikasi diri), faktor-faktor organisasi (kesefahaman dan ganjaran ekstrinsik) bersama-sama dengan faktor-faktor persekitaran (kepercayaan dan rangkaian sosial) dapat mempengaruhi kecenderungan perkongsian pengetahuan (KSI) dalam organisasi JPNJ.

Mengambil kenyataan dari Tuan Pengarah JPNJ Tn Hj Aminuddin bin Adam dalam temu bual bersama beliau pada 28 Mac 2016, menyatakan bahawa pengamalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan kakitangan sebagai aspek penting kepada keberkesanan organisasi. Beliau mengharapkan setiap kakitangan AKP 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 (Chow dan Chan, 2008). Kerjasama sebagai satu kumpulan adalah penting bagi keberkesanan pelaksanaan amalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan AKP di JPNJ (Chow dan Chan, 2008).

KSI dirujuk berasaskan kepada Theory of Reasoned Action (TRA) dan Theory of Planned Behaviour (TPB) sebagai model kepada perubahan tingkah laku dalam menguji tingkah laku melibatkan perkongsian pengetahuan yang akhirnya akan memberi kesan keatas KSI (Ajzen, 2002; Wu dan Zhu, 2012). Kecenderungan sebagai petunjuk kesediaan individu untuk melibatkan diri. Kecenderungan menggambarkan sikap individu terhadap tingkah laku (A), norma subjektif (SN) dan kawalan tingkah laku (PBC) berhubung dengan tindakan keatas tingkah laku yang melakukan (Ajzen and Fishbein, 1980; Wu dan Zhu, 2012). Kajian ini melihat bagaimana kakitangan pelaksana ini berkecenderungan dalam amalan perkongsian pengetahuan.

Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 juga menggariskan strategi bagi memastikan JPN dapat mewujudkan jalinan kerjasama antara sekolah. Contohnya, PPD sebagai organisasi pengantara arahan dan maklumat yang berpusatkan perkongsian kepakaran dari JPN perlu menjadikan amalan ini sebagai amalan terbaik dalam melaksanakan tanggungjawab yang baharu dan yang diamanahkan. Perkongsian pengetahuan dilihat melalui perkongsian segala maklumat, dasar, pekeliling atau arahan dari JPN yang perlu disampaikan oleh PPD ke peringkat sekolah supaya segala arahan dapat di sampaikan ke semua kakitangan yang lain.



Temu bual bersama Pn Suhada binti Aman (Penolong Pengarah Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan-SK2P) pada 29.11.2015 melihat kepada sikap kecenderungan AKP terhadap aktiviti perkongsian pengetahuan. Beliau menjelaskan bahawa AKP merupakan aset penting kepada pelaksanaan berterusan dalam organisasi.

Permasalahan wujud apabila kakitangan pelaksana tidak cenderung untuk berkongsi pengetahuan. Sebagai contoh, AKP sebagai pelaksana kepada segala arahan dan dasar kerajaan terlibat secara langsung dalam segala perubahan dasar. Senario ini menuntut mereka untuk lebih berpengetahuan dalam memahami segala pekeliling dan prosedur dasar melalui aktiviti perkongsian sesama kakitangan lain supaya segala dasar kerajaan dapat dikongsi bersama (Chow dan Chan, 2008). Maka dengan itu amalan perkongsian pengetahuan ini perlu disebarluaskan disetiap peringkat dan keutamaan harus diberikan kepada AKP yang banyak memerlukan kepelbagaian kemahiran dan kepakaran dalam setiap aktiviti organisasi (Chow dan Chan, 2008).

Justeru itu, kajian ini mengambil kira aspek penjawat awam khusus kepada bahagian pelaksana dalam perkongsian pengetahuan sebagai pemangkin kepada kegemilangan sistem pendidikan di Malaysia (Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). AKP sebagai aset penting bagi pembangunan organisasi JPNJ. Kakitangan ini perlu diambil kira kepentingannya dalam aktiviti-aktiviti perkongsian pengetahuan bagi memperlihatkan sumbangan mereka dalam kemajuan organisasi (Chow dan Chan, 2008). Perkongsian maklumat melalui masyuarat dan seminar penting disebarluaskan keseluruh kakitangan pelaksana (Fong dan Chu, 2006). Tanpa aktiviti perkongsian pengetahuan ini, pengetahuan tidak dapat disebarluaskan dari semasa ke semasa kerana golongan ini mewakili majoriti penjawat awam di JPNJ.

Untuk mencapai matlamat ini, pengetahuan perlu dikongsi antara ahli untuk mendapatkan pengetahuan kolektif dalam organisasi (Alavi dan Leidner, 2001). Pengetahuan kolektif ini kemudiannya boleh menjadi aset kepada organisasi kerana

ia dapat meningkatkan keberkesanan, kecekapan dan kreativiti (Nonaka 1994, Cummings, 2004; Lin, 2007; M. Magnus and D. Church, 2009, M. Stenius, et. al., 2015). Perkongsian pengetahuan perlu sentiasa menjurus dan ia merupakan sebahagian daripada strategi dalam pengurusan pengetahuan (M. Stenius, et. al., 2015). Kajian menunjukkan bahawa dengan memanfaatkan pengetahuan, sesebuah organisasi boleh mengekalkan kelebihan daya saing untuk tempoh jangka panjang (Bhatt, 2001).

Tinjauan mendapati tidak semua AKP di JPNJ berkecenderungan untuk berkongsi pengetahuan. Dimana, wujud juga dalam kalangan individu yang enggan terlibat dalam aktiviti perkongsian ini (Bollinger dan Smith, 2001). Di samping itu ketidakpastian mengenai objektif kecenderungan untuk perkongsian dalam diri pekerja juga wujud (Bollinger dan Smith, 2001). Terdapat kebimbangan dalam kalangan kakitangan bahawa perkongsian pengetahuan mengurangkan jaminan pekerjaan kerana individu tidak pasti mengenai objektif perkongsian dan keinginan pihak pengurusan (Bollinger dan Smith, 2001).

Kakitangan akan berkongsi pengetahuan mereka secara sukarela jika tahap kepercayaan mereka dalam melihat proses ini penting untuk kerja mereka, sebagaimana kajian oleh Ali Jolae, et. al., (2014) jika mereka rasa teruja untuk berkongsi dan belajar, atau jika mereka ingin menyokong seorang rakan tertentu maka KSI akan berlaku (Ali Jolae, et. al., 2014). Tahap kepercayaan antara sesebuah organisasi, unit-unit yang kecil, dan pekerja-pekerja mempunyai pengaruh yang langsung ke atas aliran komunikasi dalam perkongsian pengetahuan (De Long dan Fahey, 2000; McAllister, 1995).

Walau bagaimanapun, terdapat keadaan yang mana individu bersedia untuk berkongsi pengetahuan mereka dengan individu lain tetapi terbatas untuk berkongsi. (Ali Jolae, et. al., 2014). Keputusan mereka untuk menyebarkan pengetahuan ini mungkin dipengaruhi oleh beberapa faktor (Ali Jolae, et. al., 2014). Penyelidikan terdahulu telah menunjukkan banyak faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian

pengetahuan. Faktor-faktor ini termasuk sikap (So dan Bolloju, 2005; Bock et al., 2005), ganjaran ekstrinsik (Bock et al., 2005; Kim dan Lee, 2006), Faktor organisasi dalam aspek keadilan dan amanah, inovasi dan kesefahaman (Bock et al., 2005; Sun dan Scot, 2005), norma subjektif (Bock et al., 2005), rangkaian sosial (Kim dan Lee, 2006), takut kepada kehilangan kawalan dan pemilikan pengetahuan (Sun dan Scot, 2005), hubungan timbal balik dan tingkah-laku (Bock et al., 2005; Lu et al., 2006).

Oleh itu, menjadi kepentingan dalam kajian ini dijalankan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk berkongsi pengetahuan (Ali Jolae, et. al., 2014). Individu menganggap bahawa perkongsian pengetahuan adalah secara semulajadi kerana pengetahuan adalah penting dan sangat berharga (Davenport dan Prusak, 1998). Perkongsian pengetahuan akan berkesan sekiranya dilakukan secara sukarela, kerana tingkah laku perkongsian amat penting kepada mereka yang baru belajar melalui sokongan dalam latihan yang berterusan, garis panduan yang jelas dan ini seolah-olah menjadi satu prasyarat dalam amalan perkongsian yang berkesan dalam semua peringkat organisasi (Ives et al., 2000). Berkongsi pengetahuan dengan individu lain untuk kebaikan sesebuah organisasi adalah suatu perbuatan sukarela yang membantu menyumbang kepada kelebihan daya saing sesebuah organisasi (Casimir, Lee dan Loon, 2012).

Perkongsian pengetahuan memerlukan kesediaan untuk bekerjasama dengan individu lain dalam sesebuah organisasi (Assudani, 2005). Organisasi perlu memberikan sokongan yang berterusan kepada penambahbaikan dan kepelbagaian aktiviti perkongsian (Al-husseini dan Elbeltagi, 2013). Kesefahaman dalam gabungan beberapa rangkaian sosial merupakan kunci kepada perkongsian pengetahuan (Goh dan Sandhu, 2013). Oleh itu salah satu daripada langkah-langkah pertama untuk perkongsian pengetahuan adalah untuk menyokong dan memanfaatkan pengetahuan dalam rangkaian individu yang sudah wujud dan yang sudah berkongsi pengetahuan mengenai topik-topik tertentu (McDermott, 1999; McDermott dan O'Dell, 2001).

Perkongsian pengetahuan adalah satu fenomena yang popular dan penting kepada sektor awam. (Zhang et. al , 2006, 2010; Ismail dan Yusof, 2010). Dalam persekitaran pendidikan yang sangat berdaya saing, mempunyai kumpulan pelaksana yang berilmu boleh memberi kelebihan persaingan kerana ia dapat meningkatkan keberkesanan, kecekapan dan kreativiti (Nonaka 1994, Ali Jolae, et. al., 2014). Perkongsian pengetahuan dalam pendidikan harus memenuhi keperluan akademik, para pentadbir dan juga pelajar sebagai kumpulan dan komponen utama pendidikan (Suhaimi et. al., 2006).

Pengkajian lepas menyiasat pelbagai aspek perkongsian pengetahuan dalam institusi pengajian tinggi, tetapi menurut Sohail dan Daud (2009), kajian yang menyeluruh dalam bidang perkongsian pengetahuan antara kakitangan pendidikan adalah agak terhad. Kajian kurang dijalankan di bahagian pelaksana pendidikan, sedangkan bahagian pelaksana ini memainkan peranan yang amat besar dalam membantu pihak pengurusan organisasi pendidikan untuk mengembangkan lagi dasar dan pekiling kerajaan supaya dapat diaplikasikan dalam organisasi. Kebanyakan penyelidikan menumpukan aspek tenaga pengajar atau akademik dan pengurusan dalam menentukan perkongsian pengetahuan dalam pendidikan (Ramayah, 2013; Goh dan Sandhu, 2013; Nordin et al., 2012; Cheng et al, 2009, Ali Jolae, et. al., 2014).

Kekurangan dari segi amalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan kaitangan organisasi mungkin menghadkan pengetahuan. (Goh dan Sandhu, 2013). Penekanan aspek jangkaan, komitmen jangka panjang dan menyokong peranan kakitangan adalah asas untuk mewujudkan perkongsian berteraskan pengetahuan (McDermott dan O'Dell, 2001; O'Dell dan Grayson, 1998). Oleh itu, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk memberi tambahan kepada penemuan empirikal tentang perkongsian dalam perspektif kakitangan pelaksana dalam organisasi pendidikan.

Penyelidikan lepas ke atas perkongsian pengetahuan dalam konteks pendidikan mempunyai kecenderungan yang dominan kepada niat dalam perkongsian pengetahuan dan tingkah laku dalam kalangan pengurusan. Menurut kajian yang dilakukan sebelum ini, sangat sedikit penyelidikan telah dijalankan di institusi pendidikan (Li et al., 2008; Shah et al., 2009; Sivaporn, 2009; Lu et al., 2006). Antara kajian-kajian ini, beberapa daripada mereka telah dijalankan dalam kalangan pelajar (Shah et al., 2009; Sivaporn, 2009) dan lain-lain adalah antara kakitangan Universiti (Lu et al., 2006; Li et al., 2008). Bidang kuasa dan peranan pentadbir dan pengurusan pendidikan adalah sangat penting dan kritikal namun organisasi pendidikan tidak akan dapat mencapai matlamat mereka tanpa kerjasama yang strategik dengan kakitangan pelaksana.

Sehubungan dengan itu, terdapat jumlah yang signifikan dalam kajian lepas berhubung faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian tentang perkongsian pengetahuan telah dijalankan dalam organisasi swasta (Hara dan Hew, 2007; Land et al., 2009; Li et al., 2010) atau dalam kalangan pelajar sekolah (Kwok dan Gao, 2005). Sedikit sahaja bilangan kajian yang menumpukan kepada perkongsian pengetahuan dalam sektor awam (Sandhu et al., 2011; Yusof et al., 2012). Berkembangnya pengetahuan dalam dunia perniagaan telah menyumbang kepada kewujudan teori pengurusan pengetahuan (Aranda dan Fernandez, 2002).

Hasil kajian ini dijangka dapat meneroka ilmu tingkah-laku antara kakitangan pelaksana dengan merujuk kepada *Theory of Planned Behaviour* dalam KSI kerana kumpulan ini bekerja dalam persekitaran yang sama dengan bahagian pengurusan tetapi sifat kerjanya yang berbeza mempunyai pengaruh dalam tingkah laku perkongsian pengetahuan antara mereka. Contohnya, bahagian pelaksana perlu memiliki sikap, norma yang subjektif dan kawalan tingkah laku untuk cenderung dalam perkongsian pengetahuan supaya dapat melaksanakan tanggungjawab secara bersama dengan kakitangan yang lain dan orang awam. Apabila kerajaan mengeluarkan sesuatu dasar, maka kakitangan pelaksana memainkan peranan dalam berkongsi segala maklumat antara mereka mengikut dasar yang telah ditetapkan.

#### **1.4 Matlamat Kajian**

Matlamat kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan dengan kecenderungan kakitangan AKP di JPJ untuk berkongsi pengetahuan. Sebagai sebuah institusi yang terkenal dengan pembekal pengetahuan, institusi pendidikan adalah penting dalam mengamalkan aktiviti perkongsian di sektor awam (Ali Jolae, et. al., 2014). JPJ juga perlu memberi tumpuan dan memulakan strategi menggalakkan perkongsian pengetahuan antara kakitangan tanpa mengira sama ada dalam kalangan pengurusan atau kakitangan pentadbiran. Namun ia memerlukan satu proses yang tepat dan penggunaan secara maksimum dalam memastikan pengurusan pengetahuan dapat diamalkan secara konsisten (Ali Jolae, et. al., 2014).

Melalui hasil kajian ini, penyelidik akan mengesyorkan cadangan yang praktikal dalam meningkatkan lagi tahap perkongsian pengetahuan dalam organisasi yang sedia ada di samping mekanisma yang bersesuaian dalam meningkatkan pengurusan pengetahuan dalam kalangan pegawai dan kakitangan di JPJ. Selain itu juga, penyelidik turut mencadangkan program-program dalam bidang pembangunan sumber manusia yang bersesuaian untuk meningkatkan proses perkongsian pengetahuan yang positif dan relevan dengan bidang tugas.

#### **1.5 Persoalan Kajian**

- (i). Apakah tahap perkongsian pengetahuan dan kecenderungan perkongsian pengetahuan di JPJ?

- (ii). Adakah terdapat hubungan antara faktor-faktor individu, organisasi dan persekitaran dengan kecenderungan perkongsian pengetahuan di JPNJ?
  
- (iii). Apakah faktor yang paling dominan antara faktor-faktor individu, organisasi dan persekitaran yang mempengaruhi kecenderungan perkongsian pengetahuan di JPNJ?

## **1.6 Objektif Kajian**

Kajian ini dijalankan untuk mencapai tiga objektif yang telah ditetapkan iaitu untuk mengenalpasti;

- (i). Tahap perkongsian pengetahuan individu (timbang balik dan efikasi diri), organisasi (kefahaman dan ganjaran ekstrinsik), persekitaran (kepercayaan dan rangkaian sosial) dan kecenderungan perkongsian pengetahuan di JPNJ.
  
- (ii) Hubungan antara faktor-faktor individu, organisasi dan persekitaran dengan kecenderungan perkongsian pengetahuan di JPNJ.
  
- (iii) Faktor yang paling dominan antara faktor-faktor individu, organisasi dan persekitaran yang mempengaruhi kecenderungan perkongsian pengetahuan di JPNJ.

## 1.7 Skop Kajian

Kajian ini dilakukan dalam kalangan kakitangan penjawat awam di JPNJ khusus kepada kakitangan di bahagian pelaksana (AKP). Populasi kajian terdiri daripada kalangan AKP dalam Klasifikasi Perkhidmatan Pentadbiran dan Sokongan gred N17 hingga Gred N38 di JPNJ dari beberapa unit dalam Sektor Khidmat Pengurusan dan Pembangunan (SK2P). Kumpulan ini dipilih kerana peranan yang dimainkan dalam membantu urusan merancang, menyelaraskan, mengurus dan mengendalikan hal ehwal bahagian masing-masing. Kakitangan bahagian pelaksana juga merupakan bahagian yang amat penting dalam organisasi dalam membantu pelaksanaan objektif organisasi agar lebih berkesan.

Kumpulan yang terpilih ini terdiri dari mereka yang melibatkan diri secara tidak langsung yang memerlukan perkongsian pengetahuan dan pengalaman mereka sama ada dengan pihak atasan, sesama kakitangan atau dengan orang awam lain. Oleh itu, dapatan kajian ini adalah untuk memberi pandangan yang berharga dalam kecenderungan seseorang untuk berkongsi pengetahuan antara kakitangan di jabatan. Kajian dilakukan dalam kalangan AKP kerana beberapa sebab;

- (i) AKP, merupakan Kumpulan terbesar daripada kumpulan-kumpulan lain. Mereka mewakili 45% daripada jumlah bilangan keseluruhan kakitangan di JPNJ. Ia merupakan kedudukan yang khusus dari segi pentadbiran dan pelaksana dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia.
- (ii) AKP, biasanya adalah kakitangan peringkat pertengahan yang banyak terlibat dalam urusan-urusan pengendalian dan membantu pegawai atasan dalam merealisasikan matlamat jabatan. Ini bermakna bahawa mereka perlu terlibat dalam perkongsian pengetahuan antara rakan sekerja dan kakitangan peringkat atasan dan bawahan.



Kajian ini memberi tumpuan dalam mengenal pasti faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan; faktor-faktor individu (timbang balik dan efikasi diri), faktor-faktor organisasi (kesefahaman dan ganjaran ekstrinsik) bersama-sama dengan faktor persekitaran (kepercayaan dan rangkaian sosial) ke arah kecenderungan untuk berkongsi pengetahuan (KSI) dalam kalangan AKP di JPNJ dengan menggunakan *Theory of Planned Behavior* (TBP) sebagai kerangka kerja kajian. Rangka kerja kajian ini sebahagiannya mengadaptasi kajian Lin, (2007) yang mempunyai hubungkait dengan tajuk kajian yang dipilih. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini bertujuan untuk memberi penjelasan yang berharga daripada KSI dalam konteks penjawat awam khususnya kepada AKP di JPNJ seterusnya kepada penjawat awam Malaysia.

## **1.8 Batasan Kajian**

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

- (i) Kajian ini hanya dijalankan dalam kalangan AKP SK2P yang berada di ibu pejabat Jabatan Pendidikan Negeri Johor sahaja. Hasil atau dapatan kajian tidak menggambarkan keseluruhan kawalan di bawah JPNJ termasuk PPD dan sekolah-sekolah di bawah kelolaan JPNJ serta Jabatan-Jabatan Pendidikan negeri yang lain di Malaysia.
- (ii) Respon kajian ini hanya tertumpu kepada AKP SK2P di JPNJ, dapatan kajian ini tidak akan dijadikan kesimpulan untuk mewakili keseluruhan pegawai dan kakitangan di JPNJ, PPD dan jabatan-jabatan pendidikan negeri yang lain di Malaysia.

- (iii) 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 kecenderungan mereka untuk berkongsi pengetahuan.

## **1.9 Kepentingan Kajian**

Kajian yang dijalankan dapat memberikan faedah kepada pelbagai pihak dalam melahirkan penjawat awam yang mampu bersaing pada peringkat global melalui perkongsian pengetahuan yang memberi kepelbagaian impak positif. Penyelidik berharap supaya program penciptaan, penyimpanan, perkongsian, dan penggunaan pengetahuan dapat diasimilasikan ke dalam proses kerja warga penjawat awam.

### **1.9.1 Kepentingan Kepada Bidang Pengurusan Sumber Manusia (PSM)**

Kajian ini boleh dijadikan sebagai rujukan khusus dalam bidang PSM di JPNJ ke arah memantapkan sistem pengurusan pengetahuan dalam organisasi. Dapatan dari kajian ini dapat membantu meningkatkan prestasi bahagian PSM supaya mengambil inisiatif untuk menaiktaraf amalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan kakitangan di JPNJ.

### **1.9.2 Kepentingan Kepada Pengurusan Organisasi**

Kajian ini dapat menghasilkan data yang boleh digunakan organisasi JP NJ dalam mereka bentuk aktiviti perkongsian pengetahuan bagi meningkatkan kecekapan dan pencapaian dalam kalangan penjawat awam di JP NJ. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kesedaran dan maklumat yang sahih kepada JP NJ berkaitan kepentingan amalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan warganya khusus kepada kakitangan pelaksana. Pihak pengurusan organisasi boleh mempertingkatkan sistem perkongsian pengetahuan yang efisien berlandaskan kepada kajian yang telah dilakukan bagi menyediakan kakitangan yang berpengetahuan. Penyediaan kemudahan dan sumber pengetahuan berdasarkan kepada dapatan kajian akan menggalakkan penyertaan atau penglibatan dalam aktiviti-aktiviti perkongsian pengetahuan.

### **1.9.3 Kepentingan Kepada Pengkaji**

Kajian ini juga diharapkan dapat membantu pengkaji sendiri sebagai penjawat awam dan sebagai kakitangan pelaksana secara optimum dalam mengenalpasti kecenderungan untuk melibatkan diri dengan elemen-elemen perkongsian pengetahuan. Fenomena ini perlu dikaji sebagai usaha untuk memperlihatkan kepada pekerja bahawa amalan perkongsian pengetahuan adalah suatu perkara yang penting di dalam meningkatkan nilai tambah dalam diri seorang individu itu di dalam pasaran sumber manusia semasa.

Pekerja tidak diberatkan kepada unsur-unsur negatif dalam perkongsian pengetahuan disamping mengadaptasi kepelbagaian unsur-unsur positif dalam diri pengkaji sebagai pekerja di sektor awam. Sebagai kakitangan pelaksana pengkaji melihat pengalaman dan kemahiran yang dimiliki setiap anggota kakitangan berbeza

antara setiap pekerja. Aspek inilah yang penting untuk dikongsi supaya penjawat awam khususnya kakitangan pelaksana diterima dalam berkongsi idea, pengalaman dan kepakaran sesama pekerja lain dalam organisasi.

### **1.10 Definisi Konseptual**

Bahagian ini membincangkan kesemua dimensi setiap faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Konsep dari kajian-kajian lepas yang berkaitan dalam membina kajian ini dibincangkan dalam bahagian berikutnya sebagai panduan untuk mengembangkan lagi definisi secara operasional.

#### **1.10.1 Perkongsian Pengetahuan**

Perkongsian pengetahuan merujuk kepada pekerja secara sukarela memberi maklumat atau data dalam aktiviti organisasi samaada secara berkomunikasi dengan rakan sekerja atau menyumbang maklumat secara terus melalui pangkalan data (Azarbayjani, 2007). Perkongsian pengetahuan adalah aktiviti yang berasaskan pada sukarela dan kesediaan individu untuk berkongsi pengetahuan (Goh dan Sandhu, 2013).

Perkongsian pengetahuan didefinisikan sebagai tindakan secara sengaja keatas pengetahuan yang dicipta dan boleh digunakan semula melalui proses pemindahan dari seorang individu kepada individu yang lain. (Lee dan Al-Hawamdeh, 2002; Ismail dan Yusof, 2002). Perkongsian pengetahuan juga merujuk kepada penyediaan maklumat berkaitan tugas dan pengetahuan untuk membantu

orang lain dan bekerjasama dengan orang lain untuk menyelesaikan masalah, membangunkan idea-idea baru, atau melaksanakan dasar-dasar atau prosedur tertentu (Wang and Noe, 2010).

Perkongsian pengetahuan adalah pertukaran pengetahuan antara individu untuk membolehkan penerima membentuk pengetahuan yang diperolehi kepada perkara yang baru (Bechina dan Bommen, 2006). Proses ini juga merupakan aktiviti pekerja dalam membincangkan amalan-amalan pengetahuan bagi membolehkan organisasi itu terus berdaya saing (Mitchell, 2003). Yi (2009), mentakrifkan Perkongsian pengetahuan sebagai satu set tingkah laku individu yang melibatkan perkongsian ilmu berkaitan dengan kerja dan kepakaran dengan ahli lain dalam satu organisasi, yang boleh menyumbang kepada keberkesanan organisasi

#### **1.10.1.1 Faktor Individu**

##### **a) Hubungan Timbal Balik (*Reciprocity*)**

Dalam konteks hubungan timbal balik, individu-individu yang berkongsi pengetahuan menganggap penerima membalas bantuan yang serupa, kerjasama dan sokongan daripada orang lain pada masa hadapan jika diperlukan (Kankanhalli, Tan, dan Wei, 2005; Vithessonthi, 2008). Hendriks (1999) juga mengulas bahawa penglibatan individu dalam perkongsian pengetahuan adalah disebabkan oleh jangkaan orang lain untuk membalas dengan berkongsi pengetahuan mereka kembali pada masa akan datang.

**b) Efikasi Diri (*Self Efficacy*)**

Efikasi diri yang wujud dalam individu adalah sebagai pendorong kepada amalan perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Kepercayaan dalam keupayaan seseorang untuk melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menguruskan keadaan (Bandura, 1997, p.2). Dalam erti kata lain, kemampuan adalah kepercayaan seseorang terhadap keupayaan beliau untuk berjaya dalam situasi yang tertentu. Bandura (1997) menjelaskan situasi tersebut sebagai penentu bagaimana seseorang berfikir, bertindak dan merasa. Ormrod (2006) menjelaskan kemampuan sebagai kepercayaan seseorang tentang kebolehan beliau untuk melakukan dengan cara yang tertentu atau mencapai matlamat tertentu. Adalah penting untuk mempertimbangkan bagaimana seseorang itu boleh membangunkan dan mengekalkan persepsi awam terhadap keupayaan diri yang tinggi (Ali Jolae, et. al., 2014). Ini menunjukkan bahawa individu yang mempunyai keupayaan yang tinggi lebih cenderung untuk melakukan tingkah laku yang berkaitan berbanding dengan individu yang berkeupayaan rendah (Ali Jolae, et. al., 2014).

**1.10.1.2 Faktor Organisasi****a) Ganjaran Ekstrinsik (*Ekstrinsic Rewards*)**

Cabrera, Collins dan Salgado, (2006) mentakrifkan ganjaran ekstrinsik sebagai peningkatan gaji, kenaikan pangkat atau ganjaran lain yang ketara. Pekerja akan berpuashati apabila mereka mendapat ganjaran ke atas kejayaan dan pencapaian dari aktiviti atau tugas mereka (Cameron dan Pierce, 1997; Jarvenpaa dan Staples, 2000; Constant et al., 1994). Burchinal (2006) mengaitkan ganjaran ekstrinsik dengan aspek dalam bekerja, waktu kerja, gaji, insentif dan bonus yang diterima, dan kemudahan yang disediakan di tempat kerja (bilik peribadi).

Secara umumnya, pekerja bertindak dengan cara yang mereka anggap sebagai ganjaran (Cameron dan Pierce, 1997). Ini bukanlah hanya sekadar wang ganjaran tetapi ia kepada suatu perasaan kepuasan hasil daripada keperluan intrinsik dan ekstrinsik. (Mullins, 2002; Palardy, 1994). Menurut Syed-Ikhsan dan Rowland (2004), pekerja memerlukan motivasi yang kukuh untuk berkongsi pengetahuan. Kita boleh menganggap bahawa kesemua pekerja bersedia untuk menawarkan pengetahuan dengan mudah tanpa mengambilkira apa boleh diperolehi atau hilang akibat tindakan ini. Ganjaran hendaklah berdasarkan kepada kumpulan dan bukannya prestasi individu (Goh, 2002). Walau bagaimanapun, ganjaran ekstrinsik menjadi faktor yang berkesan dalam mewujudkan sikap yang positif dalam perkongsian pengetahuan dengan orang lain.

#### **b) Kesefahaman (*Affiliation*)**

Suasana yang mana wujud kesefahaman dan semangat kekeluargaan dalam tingkah-laku yang penyayang antara ahli organisasi (Brock et al., 2005). Chay et al. (2005) mengatakan bahawa kelakuan ini menggalakkan seseorang untuk menjadi sukarelawan dalam membantu individu yang mereka suka dan ada keserasian. Dalam erti kata lain, terdapat perasaan kekeluargaan dan keakraban dengan ahli yang lain (Goh dan Sandhu, 2013). Oleh yang demikian, hubungan yang kuat dalam organisasi menggalakkan pekerja untuk melampaui tanggungjawab mereka untuk membantu antara satu sama lain dalam organisasi (Brock dan Kim, 2002).

Kakitangan dengan hubungan yang akrab cenderung untuk menjadi lebih prihatin tentang perasaan, fikiran dan pandangan daripada rakan-rakan lain (Brock et al., 2005). Sebagai hasilnya, mereka akan membangunkan ikatan dengan orang lain, seperti persahabatan, dan meningkatkan interaksi sosial (Cardador dan Pratt, 2006). Oleh yang demikian, pekerja lebih menumpukan aktiviti bersama ahli-ahli lain dalam

organisasi dalam platform yang ditetapkan untuk mereka berkongsi pengetahuan (Goh dan Sandhu, 2013).

### **1.10.1.3 Faktor Persekitaran**

#### **a) Kepercayaan (*Trust*)**

Takrifan am mengenai kepercayaan bagi kebanyakan penyelidik adalah kesediaan untuk menjadi terdedah berdasarkan jangkaan positif dari tindakan-tindakan orang lain dalam persekitaran (Riegelsberger et al., 2003; Gambetta, 2000). Ghoshal dan Bartlett (1994) menunjukkan bahawa kepercayaan adalah satu elemen yang penting dalam sesebuah organisasi. Kepercayaan penting dalam mencipta hubungan yang berkesan. Selain itu, ia menyatakan bahawa kepercayaan boleh meningkatkan hasrat tingkah laku yang positif (Gambetta, 1988, 2000).

Kesefahaman dapat menyokong pasukan rangkaian formal dan tidak formal (Miles dan Snow, 1992), dengan mengurangkan konflik dan kos dalam urus niaga serta meningkatkan kewujudan kumpulan yang tidak formal (Meyerson et al., 1996). Tingkah laku ini boleh membawa kepada perkongsian pengetahuan yang berkualiti (Wickramasinghe dan Widyaratne, 2012, dan Ghobadi dan Ambra, 2012). Kepercayaan menunjukkan kesediaan daripada individu untuk terdedah kepada orang lain dalam aspek kepercayaan dan kebimbangan, kecekapan dan keupayaan, serta kebolehppercayaan. (Mishra, dan Morrissey, 1990; Kankanhalli et al, 2005; Wickramasinghe dan Widyaratne, 2012).



## **b) Rangkaian Sosial (*Social Networks*)**

Churchill dan Halverson (2005) mempercayai bahawa, secara amnya, rangkaian sosial dibina berdasarkan struktur yang mengetahui antara satu sama lain. Dalam rangkaian ini, individu secara langsung dan tidak langsung digabungkan antara satu sama lain melalui rangkaian sosial (Chow dan Chan, 2008). Selain itu, rangkaian sosial merupakan satu rangkaian berhubung yang mencipta hubungan, pengiktirafan bersama, dan memahami, atau dikenali sebagai hubungan yang diinstitusikan atau di kesatuankan (Chow dan Chan, 2008).

Individu dalam organisasi mewujudkan pelbagai hubungan langsung dengan individu yang lain (Xue, Bradley, dan Liang, 2011). Dalam keadaan ini, rangkaian sosial menyediakan peluang-peluang peningkatan kepada hubungan interpersonal (Xue et al., 2011). Secara umumnya, apabila individu menjadi ahli rangkaian yang lebih besar bilangan ahlinya, maka hubungan mereka dengan individu lain adalah lebih besar (Xue et al., 2011). Ini seterusnya akan mempengaruhi sikap mereka untuk berkongsi idea dan pengetahuan (Xue et al., 2011).

### **1.10.2 Kecenderungan Perkongsian Pengetahuan (KSI)**

Dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA), Fishbein dan Ajzen (1975) menyatakan bahawa kecenderungan untuk melakukan aktiviti perkongsian pengetahuan sebagai faktor kepada keputusan untuk terlibat bersama dalam tingkah laku tersebut yang dipengaruhi oleh sikap mereka sendiri terhadap norma-norma yang subjektif mengenai tingkah laku. *Theory of Planned Behavior* (TPB) mengajukan bahawa kelakuan sosial individu dapat diramalkan daripada niat/kecenderungan di bawah kawalan (Ajzen, 2002, Kuo dan Young, 2008). Keinginan untuk melakukan sesuatu dikenal pasti daripada keputusan seseorang

untuk terlibat dalam perkongsian pengetahuan (Wu dan Zhu, 2012). Keinginan tersebut, menurut Bock et al. (2005), terdiri daripada sikap dan norma yang subjektif berkaitan tingkah laku tertentu.

Dalam TRA, kelakuan didahului dengan keinginan, keinginan yang ditentukan oleh sikap (ditakrifkan sebagai pelupusan untuk bertindak balas dengan baik atau tidak baik pada diri, orang lain dan alam sekitar) individu dan norma-norma sosial (ditakrifkan sebagai cara kita berfikir yang mengharapkan kita untuk bertindak) (Fishbein dan Ajzen, 1975). Bock et al (2005), menjelaskan kecenderungan untuk berkongsi pengetahuan yang tersurat dan tersirat, sebagai sejauh mana orang percaya bahawa seseorang akan melibatkan diri dalam aktiviti perkongsian pengetahuan yang tersirat atau tersurat. Chow dan Chan (2008) dan Hassandoust, Logeswaran, dan Kazerouni, (2011) mentakrifkannya sebagai tahap satu kepercayaan yang akan terlibat dalam tingkah laku perkongsian pengetahuan.

Merujuk kepada TPB, elemen kepada KSI meliputi sikap, norma yang subjektif dan perceived behavior control (PBC). Definisi konseptual bagi setiap aspek akan dibincangkan dalam bahagian berikutnya. Definisi konseptual KSI; sikap, norma yang subjektif dan Perceived Behavior Control (PBC) adalah kognitif daripada KSI; faktor-faktor individu (timbal balik dan efikasi diri), faktor-faktor organisasi (kesefahaman dan ganjaran ekstrinsik) bersama-sama dengan faktor persekitaran (kepercayaan dan rangkaian sosial).

Ajzen (1991), TPB mengetengahkan tiga penentu konseptual. Pertama adalah sikap terhadap tingkah laku dan merujuk kepada sejauh mana seseorang mempunyai penilaian yang baik atau tidak menguntungkan terhadap penilaian tingkah laku berkenaan. Ajzen dan Fishbein (1980) percaya bahawa sikap mempunyai pengaruh terhadap niat keatas tingkah laku. Fishbein dan Ajzen (2010), sikap merujuk kepada sikap yang tertentu ke arah melakukan tingkah laku tertentu, mengikut hasil penilaian keatas kesan daripada tingkah laku.

George dan Jones (1999) dan Van Den Brink (2003), sikap berasal dari nilai-nilai seseorang, tetapi ia boleh mempengaruhi sistem nilai ini dari masa ke semasa, struktur pengetahuan mengandungi individu yang berfikir dan yang berperasaan tertentu terhadap individu lain, buku panduan organisasi dan cara-cara melalui interaksi dengan orang lain serta dari orang yang mendefinisikan superstruktur mereka. Van Den Brink, (2003) mentakrifkan sikap seseorang berdasarkan nilai-nilai dan ciri-ciri alam sekitar. Dalam TRA, sikap ditakrifkan sebagai sejauh mana seseorang individu mempunyai penilaian yang baik atau tidak menguntungkan atau penilaian tingkah laku dibuat dengan soalan (Fishbein dan Ajzen, 1975; Kuo and Young, 2008).

Manakalan King dan Marks (2008), mengambil kira sikap sebagai perasaan positif atau negatif individu dalam melakukan tingkah laku. Berdasarkan TRA, Bock et. Al (2005) menerangkan sikap terhadap perkongsian pengetahuan sebagai perasaan positif individu terhadap perkongsian pengetahuan manakala Chow dan Chan (2008), sikap ditakrifkan sebagai perasaan baik atau positif individu terhadap perkongsian pengetahuan. Hubungan ini telah menerima banyak sokongan empirikal (Pavlou dan Fygenson, 2006; Bock et al., 2005; Kolekofski dan Heminger, 2003; Kuo dan Young, 2008). Penemuan ini menunjukkan bahawa perasaan individu tentang perkongsian pengetahuan mencerminkan kesediaan mereka untuk melibatkan diri dalam proses perkongsian pengetahuan. Oleh itu, salah satu aspek penting kecenderungan untuk perkongsian pengetahuan adalah sikap terhadap perkongsian pengetahuan.

Ajzen (1991), elemen kedua TPB dalam KSI adalah aspek norma yang subjektif. Ia merujuk kepada tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan tingkah laku yang dilihat. SN ini mula diperkenalkan dalam TRA oleh Fishbein dan Ajzen (1975), yang mendefinisikan SN sebagai “tahap kepercayaan individu terhadap individu yang penting untuk mereka berfikir tentang kecelaruan dalam melakukan tingkah laku” (Wu et al., 2007).

SN adalah berdasarkan kepada kepercayaan yang normatif tentang tekanan sosial yang dilihat dalam kumpulan sebagai rujukan penting untuk melakukan atau tidak melakukan kelakuan yang ditetapkan. SN ditakrifkan sebagai persepsi seseorang samaada individu penting untuk berfikir keatas tingkah laku yang perlu dilakukan (Ajzen dan Fishbein, 1980; Pavlou dan Fygenson, 2006). SN mencerminkan persepsi peserta samaada tingkah laku itu diterima, digalakkan dan dilaksanakan oleh kalangan peserta yang berpengaruh.

Kepercayaan Normatif bersama-sama dengan motivasi dalam mematuhi jangkaan dalam kumpulan rujukan untuk menentukan norma-norma subjektif (Wu dan Zhu, 2012). SN ditakrifkan sebagai persepsi individu terhadap individu yang penting samaada harus atau tidak harus melakukan tingkah laku tersebut (He dan Wei, 2009). Sementara King dan Mark (2008) menambah kepada elemen kesesuaian terhadap pelaksanaan tingkah laku. Bock et. Al (2005) menjelaskan SN sebagai sejauh mana individu percaya bahawa mereka menanggung tekanan untuk melakukan tindakan sehingga mengharapkan untuk melakukan tingkah laku berkenaan dengan tahap pematuhan kepada rujukan/kumpulan. Manakala Chen et al. (2009) menyifatkannya sebagai persepsi individu berkaitan pendapat orang lain sama ada untuk melakukan atau tidak melakukan tingkah laku tersebut.

Kognitif ketiga KSI adalah tahap Perceived Behavior Control (PBC) dalam TPB. Ajzen (1991) merujuk PBC sebagai mudah dilihat atau kesukaran dalam melakukan tingkah laku dan ia mencerminkan pengalaman serta jangkaan masalah dan halangan. PBC adalah penilaian individu-individu yang dikenalpasti perlu peluang dan ketersediaan sumber untuk melakukan sesuatu tindakan (Chen et al., 2009). PBC dianggap sebagai penghakiman mengenai halangan dalaman dan luaran untuk menjalankan tindakan (Taylor dan Todd 1995).

Dalam konteks penyelidikan KS, Hansen dan Avital (2005) melihat PBC sebagai kepercayaan sama ada individu-individu boleh menyertai perkongsian pengetahuan atau tidak. Dalam kajian kelakuan perkongsian pengetahuan dalam

komuniti pembelajaran maya, Chen et al. (2009) mendefinisikan PBC sebagai mudah dilihat atau kesukaran memberitahu cerita dan pengalaman, menulis dokumen atau menyatakan pendapat. Lemmetyinen (2007), PBC sebagai tahap persepsi kepada kawalan dan pemilikan terhadap perkongsian pengetahuan. Ryu et al. (2003), mengandaikan PBC sebagai mudah diterima atau kesukaran melakukan tingkah laku dalam perkongsian pengetahuan.

### 1.11 Definisi Operasional

Berdasarkan kepada definisi konseptual yang telah dibincangkan dalam bahagian sebelumnya, bahagian ini melihat definisi secara operasional yang khusus merujuk kepada kajian yang dilakukan. Kajian yang dibina merangkumi KSI, serta faktor-faktor yang mempengaruhi KSI dengan membincangkan dimensi dari semua faktor iaitu; faktor individu (hubungan timbal balik dan efikasi diri); faktor organisasi (ganjaran ekstrinsik dan kesefahaman) serta faktor persekitaran (kepercayaan dan rangkaian sosial). Jadual 1.1 dibina bagi menerangkan definisi operasional bagi semua elemen yang dikaji.

**Jadual 1.1:** Definisi Operasional

FAKTOR		DEFINISI OPERASIONAL	RUJUKAN
<b>Perkongsian Pengetahuan (KS)</b>		Tahap kepercayaan seseorang untuk bersedia dan secara sukarela berkongsi pengetahuan beliau.	Goh dan Sandhu (2013), Azarbayjani (2007).
<b>Individu</b>	<b>Hubungan Timbal Balik</b>	Kesanggupan dalam memberi bantuan yang	Kankanhalli et al (2005).

		sama, kerjasama dan sokongan daripada orang lain dalam KS.	
	<b>Efikasi Diri</b>	Tahap kepercayaan seseorang terhadap keupayaan untuk berkongsi pengetahuan yang berharga bersama ahli dalam organisasi.	Chen dan Hung (2010)
<b>Organisasi</b>	<b>Ganjaran Ekstrinsik</b>	Tahap kepercayaan bahawa insentif akan diberi bila seorang itu terlibat dalam aktiviti KS.	Ryan dan Deci (2000).
	<b>Kesefahaman</b>	Tahap kepercayaan seseorang pada perasaan kekeluargaan dan keakraban dengan ahli yang lain.	Goh dan Sandhu (2013)
<b>Persekitaran</b>	<b>Rangkaian Sosial</b>	Tahap hubungan seseorang dengan orang lain.	Kim dan Lee (2006)
	<b>Kepercayaan</b>	Tahap kepercayaan seseorang menjadi terdedah kepada orang lain disebabkan oleh niat yang baik kerana kebimbangan mereka	Kankanhalli et al, (2005)
<b>Kecenderungan Perkongsian Pengetahuan (KSI)</b>		Tahap kepercayaan bahawa seseorang akan terlibat dalam perkongsian pengetahuan tersurat dan tersirat .	Ajzen (1991), Bock et al., (2005); Chow dan Chan (2008)

## **1.12 Kesimpulan**

Merujuk kepada perbincangan dalam Bab 1, memberikan satu pandangan yang menyeluruh tentang kajian yang dijalankan. Secara ringkasnya, penyelidikan ini adalah untuk menyiasat faktor individu (hubungan timbal balik dan efikasi diri); faktor organisasi (ganjaran ekstrinsik dan kesefahaman) serta faktor persekitaran (kepercayaan dan rangkaian sosial) yang memberi kesan kepada KSI. Dalam kajian ini, adalah diharapkan bahawa penyelidikan yang dijalankan dapat mencari jawapan kepada soalan-soalan kajian dan objektif kajian. Oleh itu, dapatan kajian ini akan memberikan sumbangan dalam aspek kefahaman yang menyeluruh mengenai KSI disamping dapat mempromosikan amalan perkongsian pengetahuan ke setiap peringkat organisasi.

## RUJUKAN

- Ajzen, Icek (1985). From intentions to actions: *A Theory of Planned Behavior* SSSP Springer Series in Social Psychology, 11-39
- Al-alawi, A. I., Al-marzooqi, N. Y., dan Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, *Journal of Knowledge Management*.11(2), 22–42.
- Alavi, M., dan Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quaterly*, 25(1), 107–136.
- Al-husseini, S., dan Elbeltagi, I. (2013). Knowledge Sharing and Innovation : An Empirical Study in Iraqi Private Higher Education Institutions. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*, 129–XI.
- Ali Jolae, Khalil Md Nor, Naser Khani dan Rosman Md Yusoff Authors (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 Iss 4 pp. 413 – 431.
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. dan Tighe, E.M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 66 No. 5, pp. 950-967.
- Amayah, T. A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471.
- Aramburu, N., dan Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms, *Journal of Knowledge Management* 16(6), 919–933.
- Aranda, D. dan Fernandez, L. (2002), “Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102 No. 5, pp. 289-96
- Argote, L. (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic, Boston, MA.
- Argote, L. dan Ingram, P. (2000), “Knowledge transfer, a basis for competitive advantage in firms”, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1, pp. 150-169.
- Arthur, J.B. dan Huntley, C.L. (2005), “Ramping up the organizational learning curve: assessing the impact of deliberate learning on organizational performance



under gain sharing”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 6, pp. 1159-1170

Assudani, Rashmi H. (2005). Catching the chameleon: understanding the elusive term “knowledge”. *Journal of Knowledge Management*, 9(No. 2), 31-44.

Azarbayjani, Maryam. (2007). Variables that affect employee knowledge sharing in a government-owned Public Service Organization: *Proquest information and learning company*.

Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy, the Exercise of Control*, Freeman Publication Co, New York, NY

Bartol, K. M., dan Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.

Bechina, A.A. dan Bommen, T. (2006), “Knowledge sharing practices: analysis of a global Scandinavian consulting company”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 109-116

Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C. dan Harris, S. (2004) Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), p.26.

Bell, D. (1987), *The Cultural Contradiction of Capitalism*, Heinemann, London

Berends, H., van der Bij, H., Debackere, K. dan Weggeman, M. (2006), “Knowledge sharing mechanisms in industrial research”, *R&D Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 85-95

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.

Bijlsma, K. dan Koopman, P. (2003), “Introduction: trust within organizations”, *Personnel Review*, Vol. 32, pp. 543-55.

Binz-Scharf, M.C. (2003), *Exploration and Exploitation, Toward a Theory of Knowledge Sharing in Digital Government Projects*, PhD dissertation, University of St Gallen, St Gallen, Canton.

Birkinshaw, J., Nobel, R. dan Ridderstrale, J. (2002), “Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organisation structure?”, *Organisation Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 274-289.

Bock, Gee-Woo, Zmud, Robert W., Kim, Young-Gul, dan Lee, Jae-Nam. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate.

*MIS Quarterly Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, 29(1), pp 87-111.

- Bollinger AS dan Smith RD (2001) Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management* 5(1), 8–18.
- Burke, M. E. (2013). Review: *Knowledge sharing in emerging economies*, Vol. 60 Iss 1 pp. 5 – 14.
- Cabrera, A., Collins, W.C. dan Salgado, J.F. (2006), “Determinants of individual engagement in knowledge sharing”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 245-264.
- Cabrera, A., Collins, W.C. dan Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 245-264.
- Cameron, C.J. dan Pierce, D.W. (1997). Rewards, interest and performance, an evaluation of experimental findings. *American Compensation Association Journal*. Vol.6No.4,pp. 21-27.
- Cao, Y., dan Xiang, Y. (2012). The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *Management Decision*, 50(4), 591–610.
- Cardador, M. T., dan Pratt, M. G. (2006). Identification Management and Its Bases: bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions. *Academy of Marketing Science Journal*. 34(2), 174-184
- Casimir, G., Lee, K., dan Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753.
- Chakravarti, A., He, C., dan Wagman, L. (2013). Inducing knowledge sharing in teams through cost-efficient compensation schemes. *Knowledge Management Research dan Practice* 1–20.
- Chay, Y. W., Loh, B. C. H., Menkhoff, T., dan Evers, H. D. (2005). Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations – A Social Capital Approach. Paper presented at the Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Chennamaneni, A., Teng, J.T.C. dan dan Raja, M.K. (2011), “A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test”, *Behaviour and Information Technology*, Vol. 31 No. 11, pp. 1097-1115
- Choi, S.Y., Lee, H. dan Yoo, Y. 2010. The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *MIS Quarterly*, 34(4): 855-870

- Chow, W. S., dan Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management*, Vol 45(7), 458–465.
- Christensen, P. H. (2007). Knowledge sharing : moving away from the obsession with best practices, *Journal of Knowledge Management*. Vol 11(1), 36–47.
- Chuck, C.H. dan Eric, W.T. (2008), “An Empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviours on firm performance”, *Expert System with Applications*, Vol. 34 No. 4, pp. 2342-2349.
- Churchill, E.F. dan Halverson, C.A. (2005), “Social networks and social networking”, *IEEE Computer Society*, Vol. 5 No. 2, pp. 14-19.
- Clémentine Rossier dan Laura Bernardi (2015). Social Interaction Effects on Fertility: Intentions and Behaviors. *European Journal of Population* . Vol 25(4), 467–485.
- Cohen, W.M. dan Levinthal, D.A. (1990), “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-52
- Connelly, C. E., Ford, D. P., Turel, O., dan Gallupe, B. (2013). I’ m busy (and competitive)!’ Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research and Practice*.1–12.
- Constant, D., Kiesler, S. dan Sproull, L. (1994). What’s mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information System Research*, Vol. 5 No. 4, pp. 400-421
- Costa, A.C., Roe, R.A. dan Taillieu, T. (2001), Trust within teams: the relation with performance effectiveness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 3, pp. 225-44
- Damodaran, L. dan Olphert, W. (2000), “Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems”, *Behaviour and Information Technology*, Vol. 19 No. 6, pp. 405-413.
- Davenport, Thomas H., dan Prusak, Lawrence. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*.
- De Long DW, Fahey L (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. *Acad. Manage. Exec.*, 14(4): 113-27.
- Deci El, Koestner R dan Ryan RM (1999) *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin* 125(6), 627–668

- Deepak Chawla Himanshu Joshi, (2011). Impact of knowledge management dimensions on learning organization across hierarchies in India. *VINE*, Vol. 41 Iss 3 pp. 334 – 357.
- Drucker P (1993). *The Post- Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Enrique, L., dan Morrison-saunders, A. (2011). Learning about knowledge management for improving environmental impact assessment in a government agency: The Western Australian experience. *Journal of Environmental Management*, 92(9), 2260–2271.
- Erwee, R., Skadiang, B., dan Roxas, B. (2012). Knowledge management culture, strategy and process in Malaysian firms, *Knowledge Management Research and Practice* 10(1), 89–98.
- Felin, T. dan Hesterly, W.S. (2007), “The knowledge-based view, nested heterogeneity and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 195-218.
- Fishbein, M. dan Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behaviour, an Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley Publication Co, New York, NY
- Fishbein, M., dan Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press (Taylor and Francis)
- Fong, P.S. dan Chu, L. (2006), “Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: a sociotechnical perspective”, *Journal of Construction Engineering and Management*, September, pp. 928-39.
- Foss, N.J., Husted, K. dan Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms and research direction. *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 3, pp. 455-82
- Gambetta, D. (1988), *Trust Making and Breaking Co-Operative Relations*, Blackwell Publication Co, Basil.
- Gambetta, D. (2000), “Can we Trust, Trust?”, in Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Chapter 13, Department of Sociology, University of Oxford, Oxford, London, pp. 213-237
- George, J. dan Jones, G. (1999), *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 2nd ed., Addison-Wesley, Reading, MA
- Ghobadi, S., dan Ambra, J. D. (2012). Knowledge sharing in cross-functional teams : a cooperative model, *Journal of Knowledge Management*. 16(2), 285–301.
- Gibbert, M. dan Krause, H. (2002), “Practice exchange in a best practice marketplace”, in Devenport, T.H. and Probst, G.J.B. (Eds), *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practice*, Wiley, Berlin, pp. 89-105.

- Goh, S. K., dan Sandhu, M. S. (2013). Affiliation, reciprocal relationships and peer pressure in knowledge sharing in public universities in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 290–298.
- Grant, R.M. 1996. Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 109–22.
- Gray S dan Densten I (2004) Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organizational Behaviour* 9(2), 594–603
- Grossman, M. (2013). Knowledge-sharing intention in Vietnamese organizations. *VINE, The journal of information and knowledge management systems*. Vol. 40 Iss 3/4 pp. 262 – 276.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., dan Lovas, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48, 776–793
- Hara, N. dan Hew, K.F. (2007). Knowledge-sharing in an online community of healthcare professionals. *Information Technology dan People*. Vol. 20 No. 3, pp. 235-261
- Harvey Berman (2016). *Sample Size: Stratified Random Samples* <http://stattrek.com/sample-size/stratified-sample.aspx> Capaian 19.06.2016
- Hassandoust, F., Logeswaran, R., dan Kazerouni, M. F. (2011). Behavioral factors influencing virtual knowledge sharing: theory of reasoned action. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 3(2), 116–134.
- He W dan Wei KK (2009) What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and -seeking beliefs. *Decision Support Systems* 46(4), 826–838
- Hellervik LW, Hazucha JF, Schneider RJ (1992). Behavior change: Models, methods, and a review of the evidence”, In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 30), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100
- Herbst, T., dan Conradie, P. (2011). "Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others" *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 37, No. 1, pp. 1- 14.
- Hislop, D. (2005), *Knowledge Management in Organizations, A Critical Introduction*, Oxford University Press, Oxford

- Hooff, B. Van Den, Schouten, A. P., dan Simonovski, S. (2013). What one feels and what one knows : the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 Iss 1 pp. 148 – 158.
- Hsu, M.-H., Ju, T.L., Yen, C.-H. dan Chang, C.-M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 65, pp. 153-69
- Huang, J.C. dan Newell, S. (2003), “Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects”, *International Journal of Project Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 167-76.
- International Journal of Information Management, 30(3), pp.220-230.
- Isabel D.W., Rechberg dan Jawad Syed. (2014). Appropriation or participation of the individual in knowledge management. *Management Decision*. Vol. 52 No. 3, 2014 pp. 426-445.
- Islam, Z., Ahmed, S. M., Hasan, I., dan Ahmed, S. U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing : Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900–5909.
- Jackson, S., Chuang, C., Harden, E. dan Jiang, Y. (2006), “Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25, pp. 27-70.
- Jackson, S., Chuang, C., Harden, E. dan Jiang, Y. (2006), Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25, pp. 27-70
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., dan Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54–77.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., dan Sidhu, G. K. (2007). Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia (Doctoral dissertation, UCSI Centre for Research Excellence)
- Janz, B.D. dan Prasarnphanich, P. (2003), “Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture”, *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 2, pp. 351-84.
- Jarvenpaa, S.L. dan Staples, D.S. (2000), “The use of collaborative electronic media for information sharing, an exploratory study of determinants”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9 No. 2, pp. 129-154.

- Jarvenpaa, S.L. dan Staples, D.S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing, an exploratory study of determinants. *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 9 No. 2, pp. 129-154.
- Jelenic, D. (2011), The Importance Of Knowledge Management In Organizations – With Emphasis On The Balanced Scorecard Learning And Growth Perspective, Management, Knowledge and Learning International Conference 2011.
- Jiacheng, W., Lu, L. dan Francesco, C.A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management*. 30(3), pp.220-230.
- Jones, N.B. dan Borgman, R.H. (2007), “An exploratory study on knowledge sharing, information technologies and firm performance”, *OR Insight*, Vol. 20 No. 4, pp. 10-21
- Jonsson, A. (2013). Beyond knowledge management – understanding how to share knowledge through logic and practice. *Knowledge Management Research and Practice*. 1–14.
- Kamaşak, R., dan Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306–317.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C. dan Wei, K. (2005), “Contributing knowledge to electronic knowledge repositories, an empirical investigation”, *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 113-143.
- Kim, S. dan H. Lee (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review* 66(3): 370-385.
- King, W.R. dan Marks, P.V. Jr (2008), “*Motivating knowledge sharing through a knowledge management system*”, *Omega*, Vol. 36, pp. 131-46
- Kogut, B. dan Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397
- Kolekofski, J.K.E. dan Heminger, A.R. (2003), “Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting”, *Information and Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 521-532.
- Krejcie, R. V. dan D. W. Morgan (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and psychological measurement* 30(3): 607-610.
- Kuo, F. dan Young, M. (2008), “Study of the intention-action gap in knowledge sharing practices”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 59 No. 8, pp. 1224-1237.
- Kuo, T. (2013). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management and Data Systems*, 113(4), 506–522.

- Kuo, Y.-K., Kuo, T.-H., dan Ho, L.-A. (2014). Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 696–710.
- Kwok, S.H. dan Gao, S. (2005), Attitude towards knowledge-sharing behavior, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 46 No. 2, pp. 45-51.
- Land, S.M., Draper, D.C., Ma, Z., Hsieh, H.W., Smith, B.K. and Jordan, R. (2009), An investigation of knowledge building activities in an online community of practice at Subaru of America, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 22 No. 3, pp. 23-36.
- Laycock, M. (2005). Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations. *The Learning Organization*, 12(6), 523–538.
- Lee, C. dan Yang, J. (2000), Knowledge value chain, *The Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 9, pp. 783-94.
- Lee, C.K. dan Al-Hawamdeh, S. (2002), “Factors impacting knowledge sharing”, *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 49-56.
- Lee, S., Yoo, Y. dan Yun, S (2015). Sharing my knowledge? An interactional perspective. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 30 Iss 8 pp. 986 – 1002.
- Li, Z., Li, M. dan Li, J. (2008), “An empirical research on the influencing factors of knowledge sharing willingness among virtual community members”, *IEEE Explore Digital Library*, Vol. 10 No. 2, pp. 158-169
- Li, Z., Zhu, T. and Luo, F. (2010), A study on the influence of organizational climate on knowledge-sharing behavior in IT enterprises, *Journal of Computers*, Vol. 5 No. 4, pp. 508-515
- Liao, C., T, P. C., dan Hsu, F. C. (2013). Review: Exploring knowledge sharing in virtual communities. Vol. 37 Iss 6 pp. 891 – 909.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Lin, H-F. (2006), “Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing”, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 4, pp. 26-35.
- Lin, H-F. (2007), “Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions”, *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 2, pp. 135-49.
- Lu, L., Leung, K. dan Koch, P.T. (2006), Managerial knowledge sharing, the role of individual, interpersonal, and organizational factors, *Management and Organization Review*, Vol. 2 No. 1, pp. 15-41.



- Lu, Lin, Leung, Kwok, dan Koch, Pamela Tremain. (2006). Managerial knowledge sharing: the role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41.
- Ma, Z., Huang, Y., Wu, J., Dong, W., dan Qi, L. (2014). What matters for knowledge sharing in collectivistic cultures? Empirical evidence from China. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 1004–1019.
- Magnier-Watanabe R, Benton C dan dan Senoo D (2011) A study of knowledge management enables across cultures. *Knowledge Management Research and Practice* 9(2), 17–28.
- Malhotra, Y. dan Galleta, D. (2005), “A multidimensional commitment model of volitional systems adoption and usage behavior”, *J. MIS*, Vol. 22 No. 1, pp. 117-51.
- Mathew, V. (2010). Service delivery through knowledge management in higher education, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol.11, No.3, pp.1-14.
- McAllister, Daniel J. (1995). Affect -and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McDermott, R. dan O’Dell, C. (2001), “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge”. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5 No. 1, pp. 76-85
- McDermott, Richard. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4).
- Mesmer-Magnus, J.R. dan DeChurch, L.A. (2009), “Information sharing and team performance: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 535-546.
- Meyerson, D., Weick, K.E. dan Kramer, R.M. (1996), *Swift Trust and Temporary Groups*, Sage Publications, CA, pp. 166-195.
- Miles, R.E. dan Snow, C.C. (1992), “Causes of failure in network organisations”, *California Management Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 53-72.
- Milner, E. (2000), *Managing Information and Knowledge in the Public Sector*, Routledge, London.
- Ming-Ten Tsai<sup>1</sup>, Chung-Lin Tsai<sup>2</sup> danv Yi-Chou Wang (2011) A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitm: A case study of the Banking Industry in Taiwan. *African Journal of Business Management* Vol. 5(13), pp. 5319-5329
- Minna Stenius Nelli Hankonen Ari Haukkala Niklas Ravaja , (2015), "Understanding knowledge sharing in the work context by applying a belief elicitation study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Iss 3 pp. 497 – 513

- Mishra, J. dan Morrissey, M. (1990), "Trust in employee/employer relationships: a survey of west Michigan firms", *Public Personnel Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 443-63.
- Mitchell, H. (2003), "An examination of methods to create knowledge in an organization", 17th Australian and New Zealand Academy of Management Conference proceedings Perth, 2-5 December 2006, Promaco Conventions, Fremantle, Perth.
- Mohammed Fathi, N., Cyril Eze, U., dan Guan Gan Goh, G. (2011). Key determinants of knowledge sharing in an electronics manufacturing firm in Malaysia. *Library Review*, 60(1), 53–67.
- Mooradian, T., Renzl, B. dan Matzler, K. (2006), Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*, Vol. 37 No. 4, pp. 523-40
- Mullins, L. (2002), *Management and Organisational Behaviour*, 6th ed., FT Prentice Hall, London.
- Nelson, K. dan Coopridge, J. (1996), "The contribution of shared knowledge to IS group performance", *MIS Quarterly*, Vol. 20 No. 4, pp. 409-429.
- Nold Ha (2011) Making knowledge management work: tactical to practical. *Knowledge Management Research and Practice* 9(2), 84–94.
- Nonaka, I., dan Toyama, R. (2005). *The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis*. Industrial and Corporate Change, Vol.14, No.3, pp.419–436.
- Nonaka, I., Krogh, G. V., dan Voelpel, S. (2006). "Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances", *Organization Studies*, Vol.27, No.8, pp.1179-1208.
- Nonaka, I., Krogh, G. V., dan Voelpel, S. (2006). *Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances*. Organization Studies, Vol.27, No.8, pp.1179-1208.
- Nonaka, Ikujiro. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1).
- Noorderhaven, N., dan Harzing, A.-W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719–741.
- Nordin, Noor Asilah, Daud, Normala, dan Osman, Wan Umami Kalsom Meor. (2012). Knowledge sharing behaviour among academic staff at a Public Higher Education Institution in Malaysia. *International Journal of Social, Human Science and Engineering*, 6(12).

- Norulkamar, U., dan Hatamleh, A. (2014). *Sains Humanika A Review of Knowledge Sharing Barriers among Academic Staff*. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai. ISSN: 2289-6996.
- O'Dell, C. dan Grayson, C. (1998), *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, Vol. 20, The Free Press, pp. 163-183
- Ormrod, J.E. (2006), *Educational Psychology: Developing Learners*, 5th ed., Pearson/Merrill Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Paavo Ritala, Heidi Olander, Snejina Michailova dan Kenneth Husted. (2013). *Knowledge sharing , knowledge leaking and innovation performance: An empirical study*. Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth. Helsinki, Finland. 16-19 June 2013.
- Palardy, M.J. (1994), “Principles of learning”, *Journal of Instructional Psychology*, Vol. 21 No. 4, pp. 308-312.
- Pandey, S.K. dan Wright, B.E. (2006), “Connecting the dots in public management: political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager’s role ambiguity”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16 No. 4, pp. 511-532.
- Papadopoulos, T., Stamati, T., dan Nopparuch, P. (2013). Exploring the determinants of knowledge sharing via employee weblogs. *International Journal of Information Management*, 33(1), 133–146.
- Pavlou, P.A. dan Fygenon, M. (2006), “Understanding and predicting electronic commerce adoption, an extension of the theory of planned behaviour”, *MIS Quarterly*, Vol. 30 No. 1, pp. 115-143
- Petrides, L. A. (2004). *Knowledge Management, Information Systems, and Organizations*. educause.edu 2004(20): 12.
- Quigley, N.R., Tesluk, P.E., Locke, E.A. dan Bartol, K.M. (2007), “A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance”, *Organization Science*, Vol. 18 No. 1, pp. 71-88
- Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779–801.
- Renzl, B. (2008), “Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation”, *International Journal of Management Science*. Vol. 36 No. 2, pp. 206-20.
- Reychav, I., Weisberg, J., Reychav, I., dan Weisberg, J. (2013). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss 2 pp. 285 – 300.

- Richardson, C. (2013). Knowledge-sharing through social interaction in a policy-driven industrial cluster. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 2(2), 160–177.
- Riegelsberger, J., Sasse, M.A. dan McCarthy, J.D. (2003), “The researcher’s dilemma, evaluating trust in computer-mediated communication”, *International Journal Human-Computer Studies*, Vol. 58 No. 3, pp. 759-781
- Runar, I., dan Durst, S. (2013). The Benefits of Knowledge Management in Small And Medium-Sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 351–354.
- Ryu, S., Ho, H.S. dan Han, I. (2003), “Knowledge sharing behaviour of physicians in hospitals”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 25 No. 1, pp. 113-122
- Sabherwal, R. dan Becerra-Fernandez, I. (2003), “An empirical study of the effect of KM processes in individual, group and organisational level”, *Decision Science*, Vol. 34 No. 2, pp. 225-260.
- Seba, I., Rowley, J. dan Delbridge, R. (2012), Knowledge sharing in the Dubai police force, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 114-128
- Shah, S., Abdullah, Z., Ishak, N. dan Zain, Z. (2009), Assessing knowledge sharing behaviour among employees in SMEs, an empirical study. *International Business Research*, Vol. 2 No. 2, pp. 115-122.
- Siakas, K. V., Georgiadou, E., dan Balstrup, B. (2010). Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration. *Vine*, 40(3/4), 376–389.
- Silvi, R. dan Cuganesan, S. (2006), Investigating the management of knowledge for competitive advantage: a strategic cost management perspective, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 3, pp. 309-323
- Sivaporn, W. (2009), International Conference on Computers in Educational Technology, pp. 800-807.
- So, J.C. dan Bolloju, N. (2005), Explaining the intentions to share and reuse knowledge in the content of IT service operations. *Journal of Knowledge Management Science*. Vol.9No.6,pp. 30-41.
- Soliman, F. dan Spooner, K. (2000), Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, pp. 337-45
- Srivastava, A., Bartol, K. M., dan Locke, E. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

- Stenius, M., Hankonen, N., Haukkala, A., dan Ravaja, N. (2015). Understanding knowledge sharing in the work context by applying a belief elicitation study. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 497–513.
- Suhaimee, Sirajuddin, Bakar, Ahmad Zaki Abu, dan Alias, Rose Alinda. (2006). Knowledge sharing culture in Malaysian public institution of higher education: an overview. *Paper presented at the Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar*.
- Sun, Y.-T.P. dan Scot, J.L. (2005), “An investigation of barriers to knowledge transfer”, *Journal of Management and Organization Review*, Vol. 9 No. 2, pp. 75-90.
- Swap,W., Leonard, D., Shields, M. dan Abrams, L. (2001), “Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 95-114.
- Syed-Ikhsan, S. O. S. dan F. Rowland (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* 8(2): 95-111.
- Taminiau, Y., Smit, W. dan de Lange, A. (2009), Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 42-55
- Taylor, S. dan Todd, P.A. (1995), Understanding information technology usage: a test of competing models, *Information Systems Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 144-53
- Vallerand, R. J., Deshaies, P., Cuerrier, J.-P., Pelletier, L. G., dan Et Al. (1992). Ajzen and Fishbein’s theory of reasoned action as applied to moral behavior: A confirmatory analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 62(1). 98-109.
- Vithessonthi, C. (2008). Social Interaction and Knowledge Sharing Behaviors in Multinational Corporations. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 324-331.
- von Krogh, G., Nonaka, I., dan Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework, *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No.1, pp.240-277
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *Learning Organization*, The 12(4): 330-339.
- Wang, S. dan Noe, R.A. (2010), Knowledge sharing: a review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 115-131.

- Wang, Z., dan Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Wasko, M.M. dan Faraj, S. (2005), It is what one does, why people participate and help others in electronic communities of practice, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9 No. 2, pp. 155-173.
- Wee, J. C. N., dan Chua, A. Y. K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs : the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management* 17(6), 958–972.
- Wickramasinghe, V., dan Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*. 42(2), 214–236.
- Willem, A. dan Buelens, M. (2007), Knowledge sharing in public sector organizations: the effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17 No. 4, pp. 581-606.
- Wu, Y., dan Zhu, W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes*, 41, 1462–1482.
- Xue, Y., Bradley, J., dan Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312.
- Yu, M. (2014). Examining the effect of individualism and collectivism on knowledge sharing intention. *Chinese Management Studies*, 8(1), 149–166.
- Yusof, Zawiyah M., Ismail, Mohd. Bakhari, Ahmad, Kamsuriah, dan Yusof, Maryati M. (2012). Knowledge sharing in the public sector in Malaysia: a proposed holistic model. *Information Development*, 28(43).
- Zaglago, L., Chapman, C., dan Shah, H. (2013). The Trust Factor: Design Team Knowledge Sharing Culture. *Proceedings of the World Congress on Engineering*. July 3 – 5. London, U.K Vol III.
- Zhang, J., S. R. Faerman dan A. M. Cresswell (2006). The effect of organizational/technological factors and the nature of knowledge on knowledge sharing. System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on, IEEE.
- Zhang, Z., dan Sundaresan, S. (2010). Knowledge markets in firms: knowledge sharing with trust and signalling, 8(4), 322–339.