

The Effects of Role on Tacit Knowledge Sharing Practices

Kesan Peranan Terhadap Amalan Perkongsian Ilmu Tersirat

Mohd. Amir Mat Samsudin*

Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz, Universiti Utara Malaysia, 06010 Sintok, Kedah, Malaysia

*Corresponding author: amir@uum.edu.my

Article history: Received 25 February 2019 Received in revised form: 05 April 2019 Accepted: 28 May 2019 Published online: 29 August 2019

Abstract

This study investigates the impact of role (work scope, authority and responsibility fulfilment) towards the practice of tacit knowledge sharing. A total of 500 questionnaires were distributed via mail to the organizational managers (outsourcing companies) registered with Malaysia's Multimedia Super Corridor. Of these, 168 questionnaires were returned and only 166 had been coded and analyzed. The analysis of the hypotheses is carried out using multiple regression analysis. The findings show that role elements such as work scope and responsibility fulfilment have a positive and significant relationship to the practice of tacit knowledge sharing. Theoretical and practical implications and suggestions for future research are also discussed.

Keywords: Role of staff; work scope; authority; responsibility fulfilment; tacit knowledge sharing

Abstrak

Kajian ini mengkaji kesan peranan (skop kerja, bidang kuasa dan galas tanggungjawab) terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat. Sebanyak 500 borang soal selidik telah diedarkan melalui mel kepada pengurus organisasi (syarikat pembekal luar) yang berdaftar dengan Multimedia Super Corridor Malaysia. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 168 borang soal selidik telah dikembalikan dan hanya 166 sahaja yang telah dikod dan dianalisis. Analisis kajian ke atas hipotesis-hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi berganda. Dapatan kajian menunjukkan bahawa elemen-elemen peranan seperti skop kerja dan galas tanggungjawab mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat. Implikasi teoritikal dan praktikal serta cadangan kajian di masa hadapan turut dibincangkan.

Kata kunci: Peranan staf; skop kerja; bidang kuasa; galas tanggungjawab; perkongsian ilmu tersirat

© 2019 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENGENALAN

Ilmu tersirat ialah difahami tanpa diluahkan secara terbuka” (Hornby, 2000), atau ilmu yang tidak berperkataan. Ilmu tersirat adalah automatik, memerlukan sedikit atau tidak memerlukan langsung masa atau pemikiran dan membantu organisasi dalam menentukan bagaimana keputusan dibuat dan mempengaruhi sikap kolektif ahli organisasi berkenaan (Liebowitz & Beckman, 1998; Selamat, 2005; Lu & Yang, 2015; Pérez-Luño, Alegre & Valle-Cabrera, 2019). Polanyi (1967), seorang ahli falsafah, menghuraikan ilmu tersirat sebagai mengetahui lebih daripada apa yang boleh diluahkan, atau mengetahui bagaimana melakukan sesuatu tanpa perlu memikirkannya seperti mengayuh basikal. Ilmu yang bersifat peribadi, berbentuk subjektif ini kebiasaannya tidak formal dan boleh disimpulkan daripada pernyataan individu lain (Sternberg, 1997; Selamat, 2005; Lu & Yang, 2015; Pérez-Luño et al., 2019). Ini bermaksud bahawa ilmu tersirat adalah cenderung menjadi setempat, di mana ianya sukar ditemui dalam buku, buku panduan, pangkalan data atau fail. Ini adalah kerana ilmu tersirat tidak telus, tidak mudah dilihat dan bersifat subjektif (Suppiah & Sandhu, 2011; Wang, Wang & Liang, 2014; Lu & Yang, 2015; Pérez-Luño et al., 2019).

Bagaimanapun, definasi yang diberikan oleh Saint-Onge (1996) dianggap sesuai untuk kajian ini: “Ilmu tersirat ialah gerak hati, kepercayaan, andaian-andaian dan nilai-nilai seseorang individu yang terbina melalui pengalaman.” Definasi Saint-Onge (1996) menggambarkan bahawa ilmu tersirat sangat berakar umbi dalam minda seseorang individu. Justeru terdapat keperluan untuk memotivasikan staf bagi meluahkan ilmu tersirat mereka kepada individu lain (Malhotra, 1997; Smith, 2001; Selamat, 2005; Liao, Liu, Lin & Huang 2009; Wang et al., 2014; Lu & Yang, 2015; Pérez-Luño et al., 2019). Dengan berbuat demikian, ilmu tersirat yang dizahirkan atau dikongsi boleh dibincangkan secara kolektif dan akhirnya satu kata sepakat dapat dibuat (Gill, 1995; Smith, 2001; Selamat & Choudrie, 2007; Suppiah & Sandhu, 2011; Lu & Yang, 2015; Pérez-Luño et al., 2019). Kata sepakat ini seterusnya menjadi asas bagi menambahkan tugas atau menghasilkan kesepaduan di tempat kerja (Selamat & Choudrie, 2007; Suppiah & Sandhu, 2011; Lu & Yang,

2015; Pérez-Luño et al., 2019). Memperkecilkan proses perkongsian ilmu tersirat akan mewujudkan konflik di antara staf dan ketidakecekapan dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi (Saint-Onge, 1996; Selamat, 2005; Park & Lee, 2014).

Daripada perbincangan di atas dapat dilihat bahawa nadi bagi perkongsian ilmu tersirat adalah melalui galakan dan keyakinan untuk melakukannya. Manakala dapatan kajian-kajian lepas pula menunjukkan bahawa elemen kemanusiaan seperti peranan yang wujud dalam diri setiap staf dapat membangunkan kebolehan atau memotivasikan staf untuk berkongsi ilmu tersirat mereka dan seterusnya dapat mewujudkan amalan atau aktiviti perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi tersebut (Selamat & Choudrie, 2007; Choudrie, Grey & Selamat, 2009; Moon & Lee, 2014). Justeru, fokus kajian ini adalah terhadap elemen-elemen peranan staf yang dapat mewujudkan amalan perkongsian ilmu tersirat dalam sesebuah organisasi (Lee, 2001; Choudrie, Grey & Selamat, 2009; Moon & Lee, 2014). Dalam lain perkataan, kajian ini cuba melihat hubungan antara elemen-elemen peranan staf dengan amalan perkongsian ilmu tersirat dalam sesebuah organisasi. Kajian ini mempunyai beberapa bahagian iaitu literatur kajian, model kajian, pembangunan hipotesis, metodologi, analisis dan dapatan, perbincangan dan kesimpulan.

■ 2.0 LITERATUR KAJIAN

Perkongsian Ilmu Tersirat

Perkongsian ilmu terbahagi kepada dua iaitu ilmu tersurat (explicit knowledge) dan ilmu tersirat (tacit knowledge) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ilmu tersurat adalah ilmu yang dizahirkan, dibentuk, diluahkan dengan jelas dan boleh disimpan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ia berbeza dengan ilmu tersirat, di mana ilmu tersirat adalah sukar untuk diperjelaskan, bersifat gerak hati dan ia terdapat pada bahagian persepsi dan fikiran individu (Suppiah & Sandhu, 2011; Koriat & Gelbard, 2014; Panahi, Watson & Partridge, 2016; Chen, Baptista Nunes, Ragsdell & An, 2018). Manakala Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahawa ilmu tersirat adalah sukar untuk dikongsi. Ini diperjelaskan oleh Kogut dan Zander (1992) bahawa kesukaran berkongsi ilmu tersirat kerana proses perkongsian ilmu tersebut memerlukan masa yang lama, melibatkan kos yang tinggi dan ia bersifat tidak menentu. Walaubagaimanapun tidak dinafikan bahawa jumlah dan nilai sumbangan ilmu tersirat menjadikan perkongsian ilmu tersirat diperlukan oleh organisasi (Davenport & Prusak, 1998; Buckman, 2004; Mooradian, 2005; Reyhav & Weisber, 2010; Suppiah & Sandhu, 2011; Moon, Choe, Chung, Jung & Swar, 2014; Chen et al., 2018).

Dengan lain perkataan, perkongsian ilmu tersirat boleh didefinisikan sebagai suatu proses menzahirkan ilmu tersirat iaitu dengan menukarkannya kepada ilmu tersurat (Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996; Davenport, De Long & Beers, 1998; Nonaka & Konno, 1998; Meso & Smith, 2000; Okoroafor, 2013; Lu & Yang, 2015; Panahi et al., 2016; Pérez-Luño et al., 2019). Lee (2001) dan Wang et al. (2014) menafsirkan perkongsian ilmu tersirat sebagai aktiviti permindahan atau penyebaran ilmu tersirat daripada satu individu, kumpulan, atau organisasi kepada individu, kumpulan atau organisasi yang lain. Selamat dan Choudrie (2007) serta Lu dan Yang (2015) pula mendefinisikan perkongsian ilmu tersirat sebagai satu proses menzahir, mencerna dan mendokumentasikan ilmu tersirat. Dalam konteks kajian ini, perkongsian ilmu tersirat didefinisikan sebagai aktiviti menzahir, mencerna dan mendokumentasikan ilmu tersirat di kalangan staf organisasi.

Keputusan yang sangat ketara telah juga diberikan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu berkaitan potensi manfaat perkongsian ilmu tersirat di kalangan staf organisasi (Jonsson & Kailing, 2007; Yi, 2009; Suppiah & Sandhu, 2011; Moon et al., 2014; Wang et al., 2014). Sehubungan dengan itu, pelbagai kaedah bagi menzahirkan ilmu tersirat kepada tersurat juga telah dicadangkan oleh penyelidik-penyelidik seperti sesi temuduga (Brooking, 1998; Karhu, 2002), penceritaan atau huraian peristiwa (Stewart, 1997; Linde, 2001), protokol pertukaran ilmu (Herschel, Nemati, & Steiger, 2001), grid repertori (Jankowicz, 2001), analogi atau metafora (Stewart, 1997) dan penjaan konsep atau hipotesis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ini kerana perkongsian ilmu tersirat merupakan faktor penting kepada kejayaan organisasi (Davenport & Prusak, 1998; Lee, 2001; Liao et al., 2009; Park & Lee, 2014; Wang et al., 2014; Lu & Yang, 2015; Chen et al., 2018; Pérez-Luño et al., 2019). Walaupun penzahiran dan penukaran ilmu tersirat kepada ilmu tersurat adalah perlu dilakukan bagi menjadikan ia berguna, namun perkongsian ilmu tersirat adalah sukar dilakukan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bhardwaj & Monin, 2006; Holste & Fields, 2010; Wang et al., 2014; Chen et al., 2018). Selain itu, staf juga enggan untuk berkongsi ilmu tersirat yang mereka miliki (O'Neill & Adya 2007; Suppiah & Sandhu, 2011; Wang et al., 2014). Ini disebabkan oleh sifat-sifat peribadi staf itu sendiri seperti ketiadaan keyakinan diri yang menghalang proses perkongsian ilmu tersirat berlaku (Selamat & Choudrie, 2007; Selamat & Mat Samsudin, 2012; Noor, Hashim & Ali, 2014; Mat Samsudin, Selamat, Saad & Abd. Wahab, 2017).

Elemen-Elemen Peranan Staf

Berdasarkan kajian Selamat dan Choudrie (2007), elemen kemanusiaan seperti peranan yang wujud dalam diri setiap staf organisasi dapat membina kebolehan meta staf. Kebolehan meta menjadikan staf organisasi tersebut lebih bijak, berpandangan jauh serta berkeupayaan untuk membuat penilaian yang baik dan mencari banyak alternatif dalam menangani isu-isu organisasi (Choudrie et al., 2009; Selamat & Mat Samsudin, 2012). Pendedahan terhadap kemahiran seperti ini membolehkan staf organisasi tersebut menangani masalah dengan cekap, menzahir dan mengongsi ilmu yang dimiliki serta mendapatkan maklumat daripada rakan sekerja yang lain dan menjadi penggerak kepada penyebaran dan perkongsian ilmu (Selamat, Abd. Wahab & Mat Samsudin, 2010). Justeru, kajian ini mencadangkan tiga elemen peranan yang mampu mewujudkan amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah (1) skop kerja; (2) bidang kuasa dan (3) galas tanggungjawab (Koh & Ang, 2007; Choudrie et al., 2009; Selamat & Mat Samsudin, 2012).

Skop Kerja

Skop kerja merupakan satu garis panduan yang mampu melatih fikiran staf yang terlibat dalam tugas supaya fokus terhadap tugas yang sedang dilaksanakan (Selamat et al., 2010). Staf mesti mampu memahami keutamaan tugas dalam setiap tugas yang diberi (Choudrie et al., 2009). Skop kerja yang tepat ditakrifkan sebagai penetapan sifat dan pelbagai perkhidmatan yang dimeterai dan darjah kefleksibelan

yang perlu bagi menangani perubahan dalam permintaan pelanggan berkaitan perkhidmatan yang ditawarkan (Koh, Ang & Straub, 2004; Prifling, Gregory, & Beck, 2009; Franco, 2013).

Justeru, peranan staf yang pertama ialah untuk mengetahui secara tepat skop kerja berdasarkan persetujuan antara organisasi dan pelanggan (Koh & Ang, 2007). Ia meliputi sifat serta lingkungan perkhidmatan yang akan ditawarkan oleh organisasi kepada pelanggan (Koh et al., 2004). Ini kerana pelanggan sering beranggapan bahawa produk atau perkhidmatan adalah di bawah tanggungjawab organisasi (Prifling et al., 2009). Dalam lain perkataan, staf perlu mengetahui atau menafsir secara tepat skop kerja mereka (Koh et al., 2004; Koh & Ang, 2007; Prifling et al., 2009). Menurut Selamat et al. (2010), terdapat tiga keburukan sekiranya staf bertindak di luar skop kerja iaitu tidak fokus terhadap kerja yang dilakukannya, lebih mengutamakan tugas kecil berbanding tugas utama yang lebih penting dan mewujudkan konflik dikalangan staf kerana kurang pemahaman yang jelas dan tepat terhadap deskripsi kerja masing-masing. Oleh yang demikian, elemen ini tidak boleh diabaikan dan ianya penting bagi membina kebolehan meta staf dan seterusnya mampu mengwujudkan amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi (Choudrie et al., 2009; Selamat & Mat Samsudin, 2012; Selamat, Mat Samsudin, Saad & Abd. Wahab, 2018).

Bidang Kuasa

Peranan staf yang kedua ialah staf perlu jelas tentang struktur bidang kuasa dalam satu-satu tugas (Ang & Toh, 1998; Koh & Ang, 2007). Struktur bidang kuasa yang jelas membolehkan staf mengetahui dengan sejujurnya tentang hak-hak dalam membuat keputusan dan juga struktur pelaporan tugas (Koh et al., 2004; Agerfalk & Fitzgerald, 2008; Franco, 2013). Menurut Ang dan Beath (1993), struktur bidang kuasa mestilah jelas iaitu tentang staf yang diberi kuasa untuk membuat keputusan tertentu, platform komunikasi yang sesuai dan proses kelulusan.

Semua pihak yang terlibat perlu jelas tentang peranan dan tanggungjawab masing-masing serta mengetahui siapa yang mempunyai kuasa dalam membuat keputusan dan tentang struktur laporan tugas (Agerfalk & Fitzgerald, 2008). Perkara ini sekiranya tidak diurus dengan baik boleh mengakibatkan ketidakcekapan pengurusan dan pelaksanaan tugas dan seterusnya menjejaskan produktiviti dan keberkesanan tugas tersebut (Koh & Ang, 2007; Agerfalk & Fitzgerald, 2008; Franco, 2013). Ia juga boleh menyumbang kepada kegagalan tugas secara keseluruhannya (Ang & Toh, 1998; Koh et al., 2004; Prifling et al., 2009; Franco, 2013). Secara ringkasnya boleh dikatakan bahawa peranan staf untuk mengetahui secara jelas struktur bidang kuasa dalam satu-satu tugas mampu membina kebolehan meta staf dan seterusnya mengwujudkan amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi (Choudrie et al., 2009; Selamat & Mat Samsudin, 2012; Selamat et al., 2018).

Galas Tanggungjawab

Staf perlu galas tanggungjawab dengan sebaiknya iaitu dengan menyempurnakan tugas yang diberi dan menyelesaikan masalah pelanggan dengan cekap (Koh et al., 2004; Koh & Ang, 2007; Agerfalk & Fitzgerald, 2008; Prifling et al., 2009; Franco, 2013). Dalam hal ini staf perlu beranggapan bahawa setiap sen yang diterima daripada organisasi mewakili tanggungjawab yang perlu disempurnakan (Selamat & Mat Samsudin, 2012). Apabila seseorang staf diterima bekerja, beliau perlu berterima kasih kepada organisasi tersebut (Selamat & Mat Samsudin, 2012). Pengakuan ini perlu diikuti dengan inspirasi untuk bekerja kuat dan tekun bagi memajukan dan memakmurkan organisasi (Selamat & Mat Samsudin, 2012). Lagipun setiap organisasi amat mengharapkan stafnya menyumbang kepada kemajuannya secara signifikan dan berterusan (O'Neill & Adya, 2007; Abdullah, Hamzah, Arshad, Mat Isa & Ghani 2011). Secara ringkasnya, staf perlu mempunyai kefahaman ini dalam minda mereka agar motivasi untuk bekerja dengan tekun dan teliti sentiasa wujud (Agerfalk & Fitzgerald, 2008; Prifling et al., 2009). Ini adalah bagi memupuk keinginan di kalangan mereka supaya menerima perubahan, selagi ia memberi faedah kepada syarikat (Abdullah et al., 2011). Justeru, elemen ini perlu diambil kira bagi membina kebolehan meta staf dan seterusnya mampu mengwujudkan amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi (Choudrie et al., 2009; Selamat & Mat Samsudin, 2012; Selamat et al., 2018).

3.0 MODEL KAJIAN

Kajian ini mengkaji hubungan antara elemen-elemen peranan staf iaitu skop kerja, bidang kuasa dan galas tanggungjawab terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat. Kajian ini mencadangkan bahawa ketiga-tiga elemen tersebut akan mempunyai hubungan yang positif terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat. Cadangan ini selari dengan teori atribusi yang diasaskan oleh Fritz Heider yang mendakwa bahawa manusia melakukan sesuatu perkara berdasarkan apa yang dipercayainya (Michener, DeLamater, & Myers, 2004). Menurut teori atribusi terdapat dua faktor yang boleh mempengaruhi kelakuan individu iaitu: (1) faktor dalaman - ciri individu; atau (2) faktor luaran - persekitaran individu (Michener et al., 2004). Ini bermaksud bahawa suatu tindakan yang dilakukan oleh individu adalah bergantung kepada faktor dirinya dan faktor persekitarannya. Contohnya, staf berkongsi ilmu dengan rakan sekerjanya disebabkan oleh rasa tanggungjawabnya terhadap organisasi (faktor dirinya) atau diarahkan oleh pihak pengurusan untuk berbuat demikian (faktor persekitarannya).

Dalam kajian ini, berdasarkan teori atribusi, boleh dikatakan bahawa penglibatan staf organisasi dalam aktiviti perkongsian ilmu tersirat adalah disebabkan oleh faktor dalaman mereka sendiri. Ini kerana aktiviti perkongsian ilmu tersirat di kalangan staf organisasi akan berlaku sekiranya setiap staf tersebut memiliki elemen-elemen peranan seperti skop kerja, bidang kuasa dan galas tanggungjawab dalam diri mereka. Model kajian adalah seperti yang dipaparkan dalam Gambarajah 1.



Gambarajah 1 Model kajian

■4.0 PEMBANGUNAN HIPOTESIS

Berdasarkan literatur kajian, elemen-elemen peranan yang perlu ada dalam diri setiap staf organisasi adalah penafsiran skop kerja secara tepat, pemahaman terhadap bidang kuasa dan kemampuan menggalas tanggungjawab (Koh et al., 2004; Selamat & Choudrie, 2007; Selamat & Mat Samsudin, 2012). Dapatan-dapatan kajian terdahulu pula menunjukkan bahawa elemen-elemen ini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap aktiviti perkongsian ilmu tersirat di kalangan staf organisasi (Koh et al., 2004; Selamat & Choudrie, 2007; Selamat et al., 2010; David, Vannini, Sabiescu & Cantoni, 2013). Justeru, adalah penting untuk setiap staf memiliki ketiga-tiga nilai elemen peranan tersebut supaya amalan perkongsian ilmu tersirat dapat dipertingkatkan dalam organisasi mereka (Koh & Ang, 2007; Choudrie et al., 2009; Liao et al., 2009; Selamat & Mat Samsudin, 2012; Moon et al., 2014; Selamat et al., 2018).

Oleh itu, kajian ini menjangkakan tahap kemampuan setiap staf organisasi menafsir skop kerja secara tepat, pemahaman terhadap bidang kuasa dan menggalas tanggungjawab boleh memberi kesan terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan mereka. Justeru, hipotesis-hipotesis yang dicadangkan bagi kajian ini adalah seperti berikut:

Hipotesis 1: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara skop kerja dan amalan perkongsian ilmu tersirat

Hipotesis 2: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara bidang kuasa dan amalan perkongsian ilmu tersirat

Hipotesis 3: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara galas tanggungjawab dan amalan perkongsian ilmu tersirat

■5.0 METODOLOGI KAJIAN

Sampel dan Kutipan Data

Unit analisis bagi kajian ini adalah organisasi (syarikat pembekal luar) di Malaysia, di mana kajian ini fokus kepada tahap persetujuan organisasi tersebut terhadap elemen-elemen peranan staf yang mendorong kepada amalan perkongsian ilmu tersirat. Data kajian dikumpul secara keratan rentas.

Populasi kajian ini adalah 2,104 syarikat pembekal luar yang berdaftar dengan pangkalan data Multimedia Super Corridor (MSC) Malaysia. Sebanyak 500 borang soal selidik telah dimelkan kepada pengurus organisasi tersebut yang dipilih secara rawak. Daripada jumlah tersebut hanya 168 daripadanya telah dikembalikan dan menghasilkan kadar respon sebanyak 33.6%.

Penambahbaikan Instrumen Kajian

Bagi meningkatkan kualiti borang soal selidik beberapa ujian seperti ujian pengesahan kandungan, pra-ujian dan kajian rintis telah dilakukan sebelum proses kutipan data utama kajian dijalankan (Straub, Boudreau & Gefen, 2004). Ujian pengesahan kandungan dilakukan dengan merujuk kepada kajian-kajian lepas dan cadangan serta komen daripada pihak panel penilai (4 penilai industri dan 3 ahli akademik) yang pakar terhadap konteks kajian.

Perkara-perkara yang diberi pertimbangan ketika pra-ujian dilakukan adalah seperti panjang borang soal selidik, kefahaman terhadap item-item dalam borang soal selidik, kesesuaian skala yang digunapakai, kesesuaian rekabentuk borang soal selidik dan masa yang diperlukan untuk melengkapkan borang soal selidik tersebut (Hunt, Sparkman & Wilcox, 1982; Sekaran, 2003).

Jadual 1 menunjukkan nilai cronbach alpha yang dikira dalam kajian rintis bagi menguji konsistensi dalaman borang soal selidik kajian ini. Secara keseluruhannya, nilai cronbach alpha bagi semua pembolehubah kajian adalah di antara 0.81 dan 0.88 iaitu melebihi daripada tahap minimum 0.6 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Ini menunjukkan bahawa responden menjawab item-item yang terdapat di dalam borang soal selidik secara konsisten (Churchill, 1979; Sekaran, 2003).

Jadual 1 Kebolehpercayaan instrumen kajian

Pembolehubah Kajian		Jumlah Item	Nilai Cronbach Alpha
1.	Perkongsian Ilmu Tersirat	3	0.86
2.	Skop kerja	3	0.81
3.	Bidang Kuasa	3	0.82
4.	Galas Tanggungjawab	3	0.88

6.0 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Pemeriksaan data kajian telah dilakukan terlebih dahulu sebelum analisis regresi berganda dijalankan. Ianya terbahagi kepada dua kategori utama iaitu penapisan data dan pengujian data bagi memenuhi andaian-andaian multivariat (Hair et al., 2010). Penapisan data terdiri daripada tiga analisis iaitu ketiadaan data, ketidakadiln respon dan data terencil. Manakala pengujian data bagi memenuhi andaian-andaian multivariat pula terdiri daripada empat ujian iaitu ujian kenormalan, ujian kelinearan, ujian homoskedastisiti dan ujian multikolineariti.

Dapatan statistik deskriptif terhadap pembolehubah-pembolehubah (skop projek, bidang kuasa, galas tanggungjawab dan perkongsian ilmu tersirat) kajian ini pula dipaparkan dalam Jadual 2 melalui nilai minimum, maksimum, min dan sisihan piawai bagi setiap pembolehubah tersebut. Jumlah skor bagi semua pembolehubah kajian adalah daripada 3 hingga 21. Bidang kuasa mencatatkan nilai skor min paling rendah iaitu sebanyak 11.42 dengan nilai sisihan piawai sebanyak 3.88. Manakala perkongsian ilmu tersirat mempunyai nilai skor min paling tinggi iaitu sebanyak 15.64 dengan nilai sisihan piawai sebanyak 3.29. Nilai skor min dan sisihan piawai bagi pembolehubah-pembolehubah lain adalah seperti berikut: (1) galas tanggungjawab (min = 12.82, sisihan piawai = 3.67) dan (2) skop projek (min = 15.53, sisihan piawai = 3.68).

Jadual 2 Statistik deskriptif bagi pembolehubah kajian

Pembolehubah Kajian	Jumlah Item	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Skop Projek	3	5	21	15.53	3.68
Bidang Kuasa	3	3	20	11.42	3.88
Galas Tanggungjawab	3	4	20	12.82	3.67
Perkongsian Ilmu Tersirat	3	6	21	15.64	3.29

Hasil dapatan analisis regresi berganda bagi menguji tiga hipotesis kajian ini adalah seperti yang dipaparkan dalam Jadual 3, 4 dan 5. Berdasarkan Jadual 3, nilai Adjusted R Square adalah 0.514. Ini menunjukkan bahawa tiga pembolehubah bebas (skop kerja, bidang kuasa dan galas tanggungjawab) tersebut menerangkan 51.4% varian terhadap perkongsian ilmu tersirat.

Jadual 3 Ringkasan model^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723a	.523	.514	2.2938

Nota: a. Peramal: (Constant): Skop kerja, bidang kuasa dan galas tanggungjawab
b. Pembolehubah bersandar: Perkongsian ilmu tersirat

Manakala, berdasar Jadual 4 pula, model kajian adalah signifikan ($p = 0.000$) dengan nilai F bersamaan dengan 57.47.

Jadual 4 ANOVA^b bagi analisis regresi berganda

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significant Level
1	Regresi	907.080	3	302.360	57.469	.000a
	Residual	826.025	157	5.261		
	Jumlah	1733.106	160			

Nota: a. Peramal: (Constant): Skop kerja, bidang kuasa dan galas tanggungjawab
b. Pembolehubah bersandar: Perkongsian ilmu tersirat

Berdasarkan Jadual 5, dua daripada tiga elemen peranan staf adalah positif (Standardized Coefficients) dan signifikan ($p \leq 0.05$) terhadap perkongsian ilmu tersirat. Dua elemen tersebut adalah skop kerja ($p = 0.000$, $t = 8.62$) dan galas tanggungjawab ($p = 0.000$, $t = 3.78$). Elemen skop kerja ($\beta = 0.56$) merupakan elemen staf yang paling memberi kesan terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi.

Dengan kata lain, hipotesis 1 dan hipotesis 3, kajian ini adalah diterima. Manakala, elemen skop kerja merupakan elemen yang signifikan dan mempunyai kesan yang paling kuat terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat.

Jadual 5 Coefficient^a bagi analisis regresi berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	*Significant Level
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.073	1.013		4.022	.000
1. Skop Kerja	.503	.058	.563	8.615	.000*
2. Bidang Kuasa	.079	.048	.093	1.632	.105
3. Galas Tanggungjawab	.222	.059	.248	3.780	.000*

Nota: a. Pembolehubah bersandar = Perkongsian ilmu tersirat, *p adalah signifikan pada tahap ≤ 0.05

■7.0 PERBINCANGAN

Hasil kajian mendapati bahawa skop kerja dan galas tanggungjawab mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat. Dapatan ini juga konsisten dengan hasil dapatan kajian terdahulu, di mana elemen skop kerja dan galas tanggungjawab yang wujud dalam diri setiap staf organisasi mampu mendorong staf tersebut berkongsi ilmu tersirat yang dimilikinya (Koh & Ang, 2007; Choudrie et al., 2009; Selamat & Mat Samsudin, 2012).

Dapatan kajian juga mengesahkan bahawa staf organisasi yang mengetahui dan memahami skop kerja mereka secara tepat serta prihatin untuk menggalas tanggungjawab dengan baik akan mendorong mereka menyempurnakan tugas dan menyelesaikan masalah dengan penglibatan minima pihak pelanggan dan juga rakan sekerja yang lain. Keadaan ini mampu membina kebolehan meta staf dan seterusnya mengwujudkan amalan atau aktiviti perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf di dalam sesebuah organisasi (Koh & Ang, 2007; Liao et al., 2009; Choudrie et al., 2009; Selamat et al., 2010; Selamat et al., 2018).

Walau bagaimanapun, kajian ini juga mendapati bahawa elemen bidang kuasa tidak mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap amalan atau aktiviti perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa elemen ini tidak dianggap sebagai penyumbang kepada amalan perkongsian ilmu tersirat oleh pengurus organisasi (syarikat pembekal luar). Hasil dapatan ini adalah tidak konsisten dengan hasil dapatan kajian terdahulu, di mana elemen mengetahui dan memahami struktur bidang kuasa dengan jelas di kalangan staf organisasi dalam pelaksanaan tugas mampu mengwujudkan amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi (Koh et al., 2004; Koh & Ang, 2007; Han et al., 2008; Liao et al., 2009). Ini mungkin kerana tugas yang dilaksanakan oleh organisasi (syarikat pembekal luar) di Malaysia tidak memerlukan permintaan perubahan yang kerap, di mana pihak yang berkuasa untuk meluluskan permintaan tersebut tidak perlu dikenalpasti.

■8.0 KESIMPULAN

Objektif kajian ini adalah untuk melihat perhubungan antara elemen-elemen peranan dengan amalan perkongsian ilmu tersirat dikalangan staf organisasi yang dikaji. Dapatan kajian menunjukkan bahawa elemen skop kerja dan galas tanggungjawab mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat tetapi tidak bagi bidang kuasa.

Kajian ini mempunyai beberapa implikasi dari segi teoritikal dan praktikal. Daripada perspektif teoritikal, kajian ini mengaplikasikan teori atribusi untuk menerangkan pengaruh elemen-elemen peranan staf terhadap amalan perkongsian ilmu tersirat. Kajian ini juga meningkatkan lagi pemahaman tentang sejauhmana elemen-elemen itu mempengaruhi amalan tersebut. Dari segi praktikal, hasil dapatan kajian ini boleh digunakan oleh pihak pengurusan organisasi merangka modul latihan yang khusus bagi menerapkan elemen-elemen tersebut dalam setiap diri staf mereka bagi meningkatkan lagi amalan atau aktiviti perkongsian ilmu tersirat dalam organisasi mereka.

Terdapat berapa limitasi kajian yang perlu diambilkira. Limitasi pertama kajian ini adalah rangkakerja konseptualnya adalah baru dibentuk dan ianya perlu terus diuji dan disahkan. Justeru adalah perlu dan lebih baik sekiranya rangkakerja konseptual kajian ini digunakan atau diuji dalam konteks organisasi atau negara yang berbeza bagi kajian di masa hadapan. Ini kerana wujudnya unsur-unsur budaya, kepercayaan, persepsi, nilai-nilai dan norma-norma yang berbeza di antara sesebuah organisasi atau negara dengan sesebuah organisasi atau negara yang lain (Selamat et al., 2007). Selain itu, kajian ini menggunakan kaedah pengumpulan data secara keratan rentas iaitu data dikumpul hanya dalam satu-satu tempoh masa bagi menjawab persoalan kajian. Justeru adalah perlu dan lebih baik sekiranya data dapat dikumpul menggunakan kaedah longitud yang melibatkan dua atau lebih tempoh masa yang berlainan bagi kajian di masa hadapan.

Rujukan

- Abdullah, N., Hamzah, N., Arshad, R., Mat Isa, R., & Abd. Ghani, R. (2011). Psychological Contract and Knowledge Sharing among Academicians: Mediating Role of Relational Social Capital. *International Business Research*, 4(4), 231-241.
- Agerfalk, P., & Fitzgerald, B. (2008). Outsourcing to an Unknown Workforce: Exploring Open sourcing as a Global Sourcing Strategy. *MIS Quarterly*, 32(2), 385-409.
- Ang, S., & Beath, C. (1993). Hierarchical Elements in Software Contracts. *Journal of Organizational Computing*, 3(3), 329-361.
- Ang, S., & Toh, S. (1998). Failure in Software Outsourcing: A case Analysis. In L. Willcocks, & M. Lacity (Eds.), *Strategic Sourcing of Information Systems*, 351-368. New York: Wiley.
- Bhardwaj, M., & Momin, J. (2006). Tacit to Explicit: An Interplay Shaping Organization Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 72-85.
- Brooking, A. (1998). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. London: Thomson Learning Europe.
- Buckman, R. (2004). *Building a Knowledge-Driven Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and Intrinsic Motivation For Experience Grounded Tacit Knowledge Sharing In Chinese Software Organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 478-498.
- Choudrie, J., Grey, S., & Selamat, M. (2009). Meta-Abilities and Outsourcing: An Individual Based Conceptual Framework. *Knowledge and Process Management*, 16(1), 30-39.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review, Winter*, 43-57.
- David, S., Vannini, S., Sabiescu, A., & Cantoni, L. (2013). Commitment, Proactivity and Trust Commitment: Ingredients for Successful Cooperation in Community Development Actions. CIRM Prato Community Informatics Conference 2013.
- Franco, E. (2013). *Information Technology (IT) Projects – A Psychological Contract Perspective*. Master's Dissertation, University of Ottawa, Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies, Canada.
- Gill, J. (1995). *Learning to Learn: Toward a Philosophy of Education*. Atlantic Highlands: Humanities Press.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). USA: Pearson Education Inc.
- Han, H.-S., Lee, J.-N., & Seo, Y.-W. (2008). Analyzing the Impact of a Firm's Capability on Outsourcing Success: A Process Perspective. *Information & Management*, 45, 31-42.
- Herschel, R., Nemati, H., & Steiger, D. (2001). Tacit to Explicit Knowledge Conversion: Knowledge Exchange Protocols. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 107-116.
- Holste, J., & Fields, D. (2010). Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.

- Hornby, A. (2000). Oxford Fajar Advanced Learner's English-Malay Dictionary. (A. Omar, Ed.) Selangor: Penerbit Fajar Bakti.
- Hunt, S. D., Sparkman, R. D., & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal of Marketing Research*, XIX(pre-1986), 269-273.
- Jankowicz, D. (2001). Why Does Subjectivity Make Us Nervous? Making The Tacit Explicit. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 61-73.
- Jonsson, A., & Kalling, T. (2007). Challenges to Knowledge Sharing Across National and Intra-Organizational Boundaries: Case Studies of IKEA and SCA Packaging. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 161-72.
- Karhu, K. (2002). Expertise Cycle-An Advanced Method for Sharing Expertise. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 430-446.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Koh, C., & Ang, S. (2007). Contracting In IT Outsourcing: Hierarchical and Psychological Contractual Elements as Key Managerial Governance Mechanisms. In S. Rivard, & B. A. Aubert (Eds.), *Information Technology Outsourcing*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc.
- Koh, C., Ang, S., & Straub, D. (2004). IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356-373.
- Koriat, N., & Gelbard, R. (2014). Knowledge Sharing Motivation Among IT Personnel: Integrated Model and Implications of Employment Contracts. *International Journal of Information Management*, 34, 577-591.
- Lee, J. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability, and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information and Management*, 38(5), 323-335.
- Liao, C., Liu, Y.-P., Lin, H.-N., & Huang, Y.-H. (2009). The Effect of Knowledge Sharing on IS Outsourcing Success. The Fifteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Paper 642. San Francisco, California: AIS Electronic Library.
- Liebowitz, J., & Beckman, T. (1998). *Knowledge Organisation: What Every Manager Should Know*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Linde, C. (2001). Narrative and Social Tacit Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 160-170.
- Lu, H., & Yang, C. (2015). Job Rotation: An Effective Tool to Transfer the Tacit Knowledge within an Enterprise. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 34-40.
- Malhotra, Y. (1997). *Knowledge Management in Inquiring Organizations*. Proceedings of the Third Americas Conference in Information Systems, 293-295. Indianapolis.
- Mat Samsudin, M. A., Selamat, M. H., Saad, R.A.J., & Abd. Wahab, M.S. (2017). The Relationship Between Self-Confidence, Self-Remembrance And Sincerity Among Staff Towards Information Systems Outsourcing Success. *Journal Studia Universitatis Babeş-Bolyai Negotia*.
- Mat Samsudin, M. A., Selamat, M. H., Saad, R.A.J., & Abd. Wahab, M.S. (2018). The Impact Of The Role And Communication Of Staff On Successful Outsourcing Of Information Systems Projects. *International Journal of Information Systems and Management*, 1(4), 295-311.
- Meso, P., & Smith, R. (2000). A Resource-based View of Organisational Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224-234.
- Michener, H., DeLamater, J., & Myers, D. (2004). *Social Psychology*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Moon, H., & Lee, C. (2014). The Mediating Effect of Knowledge-Sharing Processes on Organizational Cultural Factors and Knowledge Management Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 26(4), 25-52.
- Moon, J., Choe, Y. C., Chung, M., Jung, G. H., & Swar, B. (2014). IT Outsourcing Success in the Public Sector: Lessons from E-Government Practices in Korea. *Information Development*, 1-19.
- Mooradian, N. (2005). Tacit knowledge: Philosophical Roots and Role in KM. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 104-13.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "BA": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Noor, A., Hashim, H., & Ali, N. (2014). Factors Influencing Knowledge Sharing in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Science and Research*, 3(9), 1314-1319.
- Okoroafor, H. (2013). The Barriers to Tacit Knowledge Sharing in Franchise Organisations. Proceedings KIM2013 *Knowledge and Information Management Conference*, 178-191. Meriden.
- O'Neill, B., & Adya, M. (2007). Knowledge Sharing and the Psychological Contract: Managing Knowledge Workers across Different Stages of Employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411-436.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2016). Information Encountering On Social Media And Tacit Knowledge Sharing. *Journal of Information Science*, 42(4), 539-550.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge Sharing in Information Systems Development Projects: Explicating the Role of Dependence and Trust. *International Journal of Project Management*, 32, 153-165.
- Pérez-Luño, A., Alegre, J., & Valle-Cabrera, R. (2019). The Role Of Tacit Knowledge In Connecting Knowledge Exchange And Combination With Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(2), 186-198.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Priffling, M., Gregory, R., & Beck, R. (2009). Changing Psychological Contracts and their Effect on Control Modes in IT Offshore Outsourcing Projects - A Case from the Financial Services Industry. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, March-April, 71-80.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging Intention and Behavior of Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285-300.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy and Leadership Journal*, 24(2), 10 - 14.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Selamat, M., Abd. Wahab, M., & Mat Samsudin, M. (2010). *Membangunkan Individu bagi Membangunkan Organisasi*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Selamat, M. (2005). *Developing Individuals for Developing Learning - Based Systems*. Doctoral Dissertation, Brunel University, School of Information Systems, Computing and Mathematics.
- Selamat, M., & Choudrie, J. (2007). Using Meta-Abilities and Tacit Knowledge for Developing Learning Based Systems: A Case Study Approach. *The Learning Organization*, 14(4), 321-344.
- Selamat, M., & Mat Samsudin, M. (2012). DICK Continuum in Organizational Learning Framework. In N. Seel (Ed.), *Encyclopedia of the Sciences of Learning*, 981-985. Germany: Springer Reference.
- Smith, E. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Sternberg, R. (1997). *Successful intelligence*. New York: Penguin Putnam.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Straub, D. W., Boudreau, M. C., & Gefen, D. (2004). Validation Guidelines for IS Positivist Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 380-427.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. (2011). Organisational Culture's Influence on Tacit Knowledge-Sharing Behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258.
- Yi, J. (2009). A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 65-81.