

KAJIAN AMALAN PENGURUSAN ILMU DALAM PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DI SEKTOR AWAM

Kartini Karim

ABSTRAK

Kajian ini mengenalpasti bahawa Amalan Pengurusan Ilmu (API) turut merupakan keutamaan sektor awam, khususnya, di kalangan pengamal pengurusan sumber manusia. Hasil dari pergolakan globalisasi, ekonomi dunia bertapak ke arah ekonomi berasaskan pengetahuan. Ini mewujudkan persoalan yang menarik terutamanya di kalangan organisasi swasta seperti, "Apakah yang mereka ketahui, siapa yang mengetahuinya dan apakah yang mereka tidak ketahui tetapi mesti mereka ketahui?" Kajian ini menjawab akan fenomena dan tekanan yang dihadapi di sektor swasta dan dunia sebenarnya turut dirasai oleh sektor awam di Malaysia tanpa mengira saiz dan struktur agensi. Malah, kajian turut mendapati bahawa tahap kesediaan agensi awam adalah menggalakkan dan berpotensi dimajukan dan diperkembangkan demi kebaikan bersama. Kajian yang menumpu kepada unit-unit pengurusan sumber manusia sektor awam ini mendapati bahawa ia berpotensi menjadikan API sebagai salah satu elemen dalam pengurusan sumber manusia.

PENGENALAN

Senario Sektor Awam

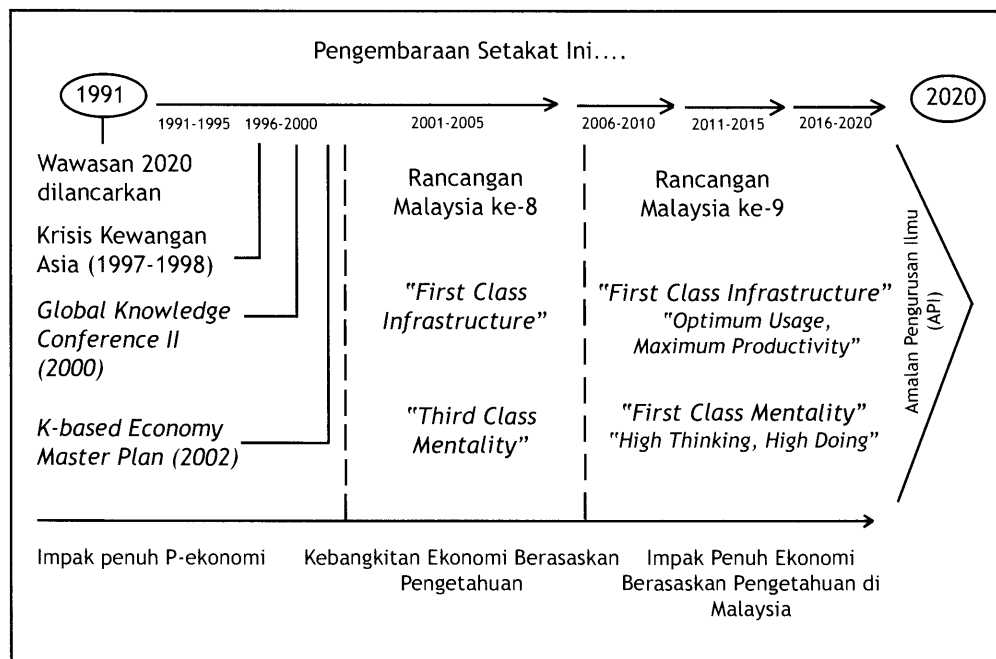
Agensi awam di Malaysia terdiri daripada pelbagai reka bentuk, struktur dan komposisi guna tenaga. Dengan mengambil kira rasional di atas, kajian awal ini mendapati bahawa kekuatan dan kelemahan sesebuah bentuk agensi itu mungkin memberikan kesedaran dan keperluan yang berbeza-beza terhadap Amalan Pengurusan Ilmu (API). Walhal, aspek pengawalan kualiti dan mutu kerja serta sumbangan sektor kerajaan berbanding dengan sektor swasta tiada bezanya. Pengharapan rakyat terhadap sektor awam tanpa menimbangkan struktur dan komposisinya adalah sama dan mungkin jauh lebih tinggi berbanding dengan sektor swasta. Ini sekali gus menimbulkan pelbagai persoalan terhadap kemampuan sektor awam mengurus serta melaksanakan pembangunan negara demi kesejahteraan rakyatnya. Namun demikian, latar belakang agensi awam yang tidak menjurus kepada keuntungan wang ringgit pastinya turut mengundang budaya kerja dan produktiviti yang berbeza berbanding dengan sektor swasta.

Selain itu, faktor agihan sumber kewangan, sumber manusia, kepakaran, teknologi dan masa yang berbeza di antara agensi awam turut mempengaruhi gaya pengurusan ilmu yang dilaksanakan. Ini meningkatkan keperluan sektor awam untuk bergabung

tenaga dan menggembungkan sumber secara kolektif, eksklusif dan bersepadu dalam memastikan saluran penyampaian perkhidmatan serta penggubalan dasar sentiasa berkesan. Tambah lagi, melihat kepada faktor saiz dan kepelbagaian agensi awam, nyata wujud limpahan pengetahuan dan kemahiran (ilmu) di dalam sektor awam itu sendiri.

Justeru perbezaan-perbezaan ini, membandingkan API di sektor swasta dengan sektor awam menjadi sulit. Namun yang jelas, API adalah keutamaan negara dan sektor awam. Ini didokong oleh kewujudan elemen-elemen API dalam Wawasan 2020 dan dilengkapi pula oleh penjarangan di dalam Rancangan Malaysia Ke-9 (2006-2010).

Wawasan 2020 dan Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga (RRJP-3) menggariskan usaha berterusan Kerajaan dalam melaksanakan dasar, strategi dan program bagi mencapai pembangunan seimbang². Ianya menggesa agar masyarakat Malaysia di segenap lapisan berusaha dengan gigih dan bersatu padu membangunkan negara. Dasar Wawasan Negara ini mengilhamkan kepentingan, kepintaran dan pembangunan modal insan yang hakiki sebagai tunjang pembangunan negara seperti mana yang digambarkan melalui Rajah 1.



Rajah 1: Pengembaraan Pengurusan Ilmu Sehingga kini

Globalisasi adalah faktor utama yang mengakibatkan kewujudan API. Kompleksiti dan kadar urusniaga global hari ini yang tidak terjangka seperti jumlah pemain-pemain utama global, produk-produk/perkhidmatan serta saluran pengagihan yang jauh lebih besar dan dinamik berbanding dahulu. Lantaran, kehadiran teknologi berasaskan maklumat, organisasi menerima tamparan hebat tatkala keperluan untuk menghasilkan produk terkini dan terhebat menjadi semakin sengit dan mendesak. Ini membuatkan organisasi mempersoalkan beberapa perkara seperti, "Apakah yang mereka ketahui, siapa yang mengetahuinya dan apakah yang mereka tidak ketahui tetapi mesti mereka ketahui?"

Organisasi dan Modal Insan

Menurut guru Pengurusan Ilmu, L. Prusak:

"Walau kadar capaian maklumat semakin berkembang pesat yang membolehkan lebih ramai individu memperoleh manfaat pada bila-bila masa serta pada kos yang rendah (berkemungkinan juga tanpa kos tambahan), keperluan terhadap skil kognitif masih tidak dapat ditukar ganti oleh automasi mahupun komputer. Akhirnya, komponen ilmu seperti pertimbangan, reka bentuk, kepimpinan, keputusan yang baik, daya pujukan, keberanian, inovasi, nilai estetika dan kelucuan seseorang individu itu menjadi semakin berharga melebihi nilainya yang terdahulu."

Pendek kata, jawapannya ada pada modal insan itu sendiri. Organisasi konglomerat dunia berasaskan ilmu berpendapat bahawa untuk layak bersaing di era ekonomi berasaskan ilmu ini, organisasi diibaratkan "sebuah organisasi yang tahu bagaimana melakukan sesuatu dan mengilhamkannya dalam konteks yang paling jelas dan ringkas". Ramai pakar pengurusan dan usahawan yang berjaya bersetuju dengannya kerana pada mereka, organisasi juga boleh didefinisikan sebagai sebuah himpunan keupayaan yang terancang yang diliputi oleh sempadan persejarahannya yang tersendiri dan keberkesanannya adalah amat terhad dalam konteks kognitif semasa serta kemahiran sosialnya. Keutuhannya amat bergantung kepada ilmu yang dimiliki terutamanya ilmu yang *tacit* dan spesifik kepada organisasi tersebut.

Definisi

Justeru, apakah sebenarnya Pengurusan Ilmu? Pengurusan Ilmu boleh didefinisikan dalam pelbagai konteks. Namun, adalah lebih mudah sekiranya diletakkan dalam konteks seperti ini, "Ilmu bukan sekadar data dan maklumat." Intisari maksud

ulungnya dikawal oleh konsep kognitif, psikologi organisasi, mekanisme pembuatan keputusan, pembelajaran sepanjang hayat dan pembangunan kerjaya. Ianya adalah salah satu elemen utama dalam pengurusan sumber manusia atau lebih tepat lagi terkandung dalam program pembangunan sumber manusia.

Lotus Development Corporation dalam *White Paper* mereka mendefinisikan Pengurusan Ilmu kepada lima teras utama iaitu: kepintaran proses kerja, kolaborasi, peralihan ilmu, penemuan ilmu dan pepadanan serta menjejaki pakar-pakar.⁴ Malah lebih mendalam lagi spektrum definisi yang diberikan oleh L. Prusak apabila beliau membahagikan ilmu kepada empat kategori⁵:

- *Episteme* - ilmu yang bersifat abstrak, umum, merupakan asas seperti ilmu sains, undang-undang, saintifik dan prinsip-prinsip.
- *Techne* - *technical know-how* (kemahiran teknikal), merupakan ilmu yang memberi keupayaan untuk melaksanakan apa yang diperlukan seperti manual-manual dan komuniti pengamal.
- *Phronesis* - kebijaksanaan yang praktikal seperti inovasi dan amalan terbaik yang dicerap dari amalan sosial.
- *Metis* - ianya adalah bakat, kepandaian dan selok belok yang diperolehi oleh seseorang yang menjadikan seseorang itu berbeza dari segi ilmunya. Ilmu yang bertentangan dengan metafizik, tanpa pencarian yang 'ideal' tetapi sebaliknya mencari jalan keluar yang praktikal, menyeluruh, jelmaan dan berbentuk substantif.⁶

Selain itu, Confucius pernah dalam petikan dialognya berkata:

"Shall I teach you what knowledge is? When you know a thing, to hold that you know it; and when you do not know a thing, to allow that you do not know it. This is knowledge."

Petikan ini memberi bayangan yang amat mendalam. Justeru, menyokong definisi terdahulu yang diberikan oleh L. Prusak terutamanya ilmu dalam konteks *Metis*. Malah Imam Ghazali turut menegaskan bahawa ilmu tidak boleh dipisahkan dari hakikat. Ahmad Muhammad Saïd dalam tulisannya menekankan bahawa:

"Ilmu itu bukan sahaja memiliki kebenaran tetapi juga keyakinan serta kesedaran akan tanggung jawab kepada diri, keluarga, masyarakat, negara dan yang paling utama adalah Tuhan Maha Pencipta. Ilmu yang bermakna bukan sahaja mendatangkan erti kepada pemilik, malahan mencetuskan

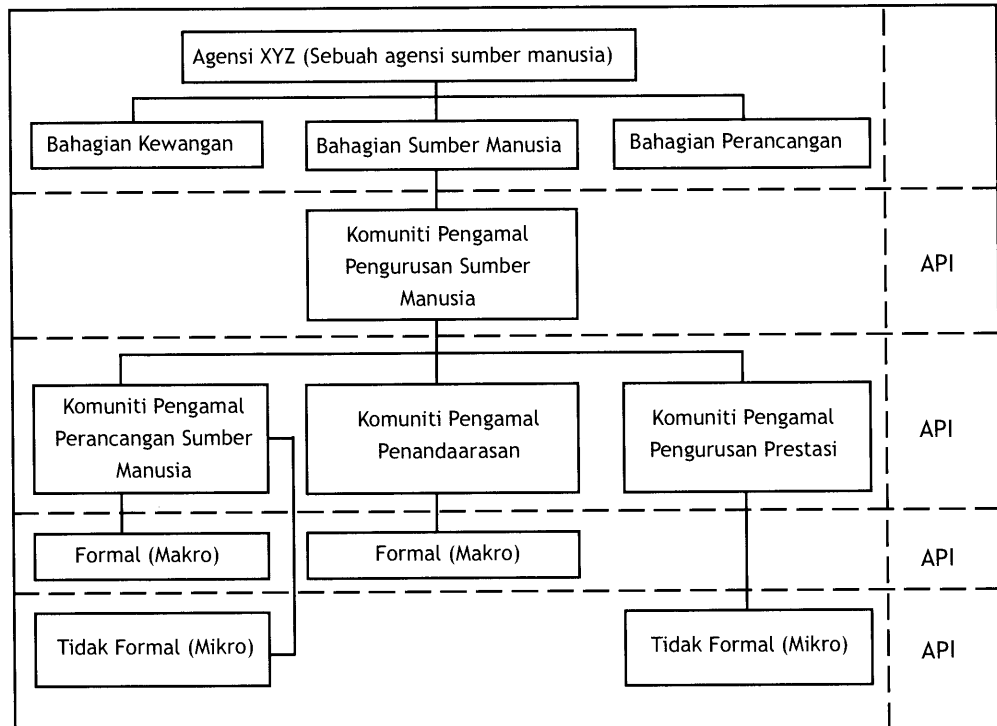
komitmen untuk berjuang dan menegakkan kebenaran, keadilan, kemuliaan dan keluhuran⁷.

Pendek kata, ianya seperti mana dirumuskan oleh Peter Drucker dalam pendekatan '*learning, unlearning and relearning*'. Melihat kepada pengertian ilmu dan mengurus ilmu, jelas terpamer elemen utama yang membayangi konsep pengurusan ini. Meskipun ianya bukanlah dimensi baru dalam dunia pengurusan, namun ianya telah mengembalikan zaman kegemilangan ilmu sejak ribuan tahun dahulu. Ilmu itu walau dimiliki oleh sesebuah organisasi atau pun terpahat di kota-kota besar mahupun bangunan pencakar langit, ianya tidak mempunyai nilai tertentu sehinggalah ianya ditemui, dianalisis, diguna, dicanai dan dibentuk sedemikian rupa bagi memenuhi matlamat akhirnya yang bertepatan dengan keperluan semasa.

Sejak dari zaman batu, manusia mempunyai kecenderungan untuk berkongsi ilmu yang diperolehi melalui pahatan tulisan di dinding-dinding gua, batu-batu bersurat, piramid dan kepingan belulang atau pun kulit binatang. Tiada bezanya di zaman teknologi serba canggih ini, menyimpan ilmu bukan lagi sesuatu yang boleh dianggap sukar. Namun, dalam pada itu terselit kesukaran bagi manusia di abad ke 21 ini, apabila ilmu yang disimpan tidak memenuhi keperluan cabaran-cabaran semasa dan akan datang. Sekiranya mekanisme menyimpan, mencari dan mengolah ilmu dewasa ini tidak mampu meleraikan kekusutan cabaran ekonomi berasaskan ilmu, maka manusia perlu memainkan peranan hakikinya selaku pemikir yang penuh kesedaran akan realiti seperti mana yang dihuraikan oleh bijak pandai terdahulu termasuklah Ibnu Khaldun, Imam Ghazali, Aristotle dan Muhammad Iqbal. Muhammad Iqbal dalam penulisannya ada menyebut bahawa, "Ilmu itu harus dinilai dengan konkrit. Hanya kekuatan intelektual yang menguasai yang konkritlah, yang kemudiannya memberi kemungkinan kecerdasan manusia yang melampaui konkrit." (1966: 129)

Maka mendefinisikan Pengurusan Ilmu sebenarnya mendefinisikan manusia yang digelar modal insan. Individu dalam konteks Pengurusan Ilmu adalah individu yang sentiasa mempelajari ilmu-ilmu asas dunia (*Episteme*), berkemahiran dalam setiap bidang tanggung jawab tanpa ragu-ragu serta sentiasa memperbaikinya (*Techne*), berlandaskan kebijaksanaan dan keimanan tanpa terkeluar dari norma-norma masyarakat (*Phronesis*) dan dalam setiap kebijaksanaannya menyedari akan kekurangan serta realiti kehidupan yang menuntut praktikaliti dalam setiap tindakan (*Metis*). Organisasi yang mempunyai modal insan seumpama ini seharusnya berkecualan menjadi sebuah organisasi berasaskan ilmu dalam era ekonomi berasaskan pengetahuan.

Oleh yang demikian, dalam apa jua kaedah dan pendekatan, mendefinisikan Pengurusan Ilmu itu harus didekatkan kepada konsep ilmu itu sendiri dan disandarkan kepada modal insan dalam kelompok yang mengamalkannya. Ini kerana tanpa perancangan yang teratur, menyelami konsep Pengurusan Ilmu itu akan menjadi terlalu meluas dan mungkin menjadi kabur. Ini diperjelaskan lagi melalui ilustrasi di Rajah 2.



Rajah 2: Memperincikan Pelan Perancangan Pengurusan Ilmu yang dikenali sebagai Amalan Pengurusan Ilmu (API)

Lantaran itu, sebarang usaha untuk mendalaminya, seharusnya diletakkan dalam konteks yang spesifik dan dilandaskan dengan konsep serta pemahaman yang betul mengenai Pengurusan Ilmu. Aspek ini dikenali sebagai Amalan Pengurusan Ilmu (API). API merupakan frasa kata kerja yang menjelaskan akan tindak tanduk serta gelagat modal insan dalam sesebuah kelompok pengamal. Ini kerana di dalam sesebuah organisasi, ianya boleh memiliki lebih dari satu kelompok pengamal yang mempunyai pelbagai latar belakang pada peringkat mikro dan makro ataupun formal atau tidak formal.

Objektif Kajian

Matlamat ulung kajian ini adalah untuk melihat kesedaran dan tanggapan unit-unit pengurusan sumber manusia (PSM) sektor awam di negara ini serta gelagat organisasi terhadap faktor-faktor yang diketengahkan dalam isi kandung API. Ini dapat diperolehi dengan memerhati corak pemilihan jawapan responden melalui persepsi mereka terhadap amalan tugas seharian mereka. Justeru, memberikan gambaran awal akan faktor-faktor utama yang bakal menyumbang ke arah kajian yang lebih mendalam dan spesifik untuk dipertimbangkan dalam usaha Bahagian Penyelidikan dan Perancangan (BPP), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) merencana fokus serta model bagi API dalam PSM sektor awam. Antara persoalan-persoalan yang ingin dijawab oleh kajian ini adalah:

- Apakah tahap Amalan Pengurusan Ilmu (API) dalam komuniti pengurusan sumber manusia di sektor awam?
- Adakah API berkeupayaan menjadi salah satu elemen teras dalam proses pengurusan sumber manusia di sektor awam?

KERANGKA TEORI

Learning by Doing

Semasa Perang Dunia Kedua, pemerhati-pemerhati bebas membuat kenyataan bahawa masa yang diambil untuk membina kapal terbang kedua dari jenis yang sama mengambil masa yang lebih singkat berbanding kapal terbang pertama. Malah kapal terbang kedua didapati mempunyai kadar kecacatan yang lebih minimum berbanding yang pertama. Dalam ertikata lain, ianya nyata terbukti bahawa pekerja-pekerja yang terlibat telah mempelajari sesuatu semasa mereka bekerja (*learning by doing*)⁸.

Melalui kaedah pembelajaran yang berterusan di tempat kerja ini, pakar-pakar Pengurusan Ilmu berpendapat bahawa sekiranya ilmu yang dipelajari ini dimanfaatkan melalui pengurusan yang strategik dan terancang maka organisasi akan menjadi lebih efisien. Ini tertakluk kepada cara mana organisasi menyediakan laluan pembelajaran yang efektif bagi membolehkan ilmu *tacit* diperturunkan dan menjadi asas kepada cara mana mereka bekerja.

Aspek Perkongsian, Kolaborasi dan Penjanaan Nilai

Kajian-kajian sejak 40 tahun yang lalu telah banyak memperkenalkan dimensi-dimensi dalam perhubungan sesama dan dalaman organisasi yang kita kenali sebagai intra-organisasi dan inter-organisasi. Perbezaan yang amat ketara telah diberikan oleh pakar-pakar seperti Van de Ven, Emmett & Koenig, 1974 serta Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967⁹ yang mana rata-ratanya memperincikan tiga aspek utama dalam perhubungan organisasi iaitu (a) kriteria persekitaran; (b) kesan-kesan yang dialami oleh struktur organisasi akibat persekitaran; (c) strategi-strategi dan taktik yang digunakan oleh organisasi untuk mempengaruhi persekitarannya. Dalam tahun 1976, Evans pula telah memberi penekanan kepada kewujudan perhubungan yang bersifat pertukaran atau perkongsian di antara organisasi dengan matlamat untuk merealisasikan objektif kewujudannya¹⁰. Ianya dipecahkan kepada beberapa dimensi yang seterusnya memperlihatkan sifat-sifat perhubungan antara organisasi ini seperti berikut dan tiga faktor berikut amat berkait dalam kerangka kajian ini:

- **Homogenous** - Persamaan dari segi struktur dan fungsi organisasi.
- **Domain Persetujuan** - Kadar kebolehpayaan sesebuah organisasi mempertahankan, membahas atau memperjuangkan objektif kewujudannya.
- **Kestabilan** - Kestabilan perhubungan dan kolaborasi yang dicapai oleh organisasi tersebut secara dalaman (melalui pusing ganti anggota, kemasukan baru) apabila wujud perubahan.

Namun, lewat 1980an dan di awal 1990an, satu revolusi yang menganjak bentuk perhubungan organisasi telah berlaku dan sehingga kini menjadi tunjang kepada pertimbangan perkembangan hala tuju organisasi terutamanya dalam aspek komunikasi. Ianya berpunca daripada perubahan struktur organisasi yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan sistem pasaran dan penekanan kepada kepantasan (masa) akibat pengenalan teknologi (Huyzer et al., 1990)¹¹. Hasilnya, ia telah banyak merubah cara bagaimana kita bekerja. Kini, organisasi dibebani dengan keperluan yang mendesak dan ini sekaligus memberikan organisasi sedikit sahaja masa untuk mempertimbangkan perubahan tersebut. Beliau menyebut bahawa organisasi perlu memperoleh kemasukan ke dalam pasaran-pasaran berpotensi yang didominasi oleh organisasi yang berketrampilan. Organisasi turut memerlukan ilmu-ilmu penting yang boleh menuas keupayaan mereka melalui rangkaian usahasama bukan sahaja di antara organisasi bahkan secara dalaman.

Lebih menarik lagi apabila Pfeffer (1982) merangkumkan keperluan-keperluan tersebut dalam Model Kebergantungan Organisasi yang mengenal pasti beberapa aspek penting untuk diketengahkan dan dipelopori¹². Menurut beliau, organisasi adalah unit asas kepada kestabilan matlamat sesama organisasi dan masyarakat. Organisasi tidak bersifat autonomi tetapi sebaliknya adalah terkekang oleh kebergantungan sesama organisasi. Kebergantungan ini apabila berkait dengan ketidakpastian gelagat organisasi lain akan membawa kepada situasi kejayaan yang tidak pasti jua.

Justeru agen kepada perhubungan ini adalah modal insan. Sukar bagi mana-mana pemerhati untuk memisahkan aspek budaya yang mempengaruhi cara mana modal insan ini bekerja di dalam sesebuah organisasi. Kehadiran teknologi dan globalisasi menuntut perubahan yang besar kepada organisasi. Bruining dan Allegro (1984)¹³ dalam pendekatan prosesnya menjelaskan bahawa:

"The process approach is...directed at change in employees (opinions, attitudes, behaviour), and...at organisation processes (communications, policy formulation and decision making, problem solving and conflict resolution). Development of the members of the organisation and improvement of relational processes, respectively, might lead to a more adequately functioning organisation."

Kaedah ini menggunakan teknik-teknik proses dan campur tangan daripada kumpulan dinamik bagi merealisasikan komunikasi terbuka yang menawarkan peluang-peluang pembangunan melalui alternatif-alternatif yang lebih baik di dalam sesebuah organisasi bagi mewujudkan satu persekitaran yang sihat dan berkompromi untuk kebaikan bersama. Ianya lebih bersifat horizontal yang menghapuskan birokrasi dan membentuk kumpulan-kumpulan dinamik yang menuas di atas ketrampilan modal insan, inovasi dan komitmen mereka.

Oleh yang demikian, menggariskan pelan-pelan tindakan yang strategik bagi membolehkan organisasi meraih nilai tambah daripada modal insan mereka merupakan titik tolak kepada kecemerlangan organisasi dalam konteks API. Kerap kali kegagalan organisasi memperoleh kecemerlangan tepat pada masanya adalah rentetan daripada kemelut yang melanda mereka apabila modal insan mengelak perubahan yang diperkenalkan. Pengurusan perubahan yang baik memerlukan komitmen dan penyertaan modal insan dalam organisasi sepenuhnya pada setiap masa. Menurut Van der Vlist (1989)¹⁴ kekangan terhadap perubahan adalah reaksi hasil dari pergelutan kuasa serta kepentingan diri dan organisasi yang berlaku

seringkali pada kadar yang berbeza di antara anggota organisasi di peringkat pengurusan, profesional dan sokongan. Ia juga reaksi hasil pergeseran antara taktik dan strategi untuk mengurus perubahan. Penolakan terhadap perubahan juga hasil dari jurang budaya sama ada budaya kerja kelompok, individu, struktur dan rumpun bangsa.

Jahoda (1980) telah menafsirkan budaya sebagai corak perilaku, nilai-nilai dan norma-norma yang ditunjukkan oleh masyarakat yang mengamalkannya dan mempengaruhi kumpulan dalam populasinya¹⁵. Manakala Kluckhohn (1951) telah terdahulu menjelaskan bahawa budaya adalah berkonsepkan corak gelagat sekumpulan manusia yang mengamalkan sesuatu melalui simbol-simbol dan idea awal seperti idea-idea tradisional iaitu adat dan kerap kali terkekang oleh nilai dan tradisi tersebut¹⁶. Namun dimensi budaya terutamanya yang mengklasifikasikan amalan budaya organisasi di Asia dikupas oleh Hofstede (1983¹⁷, 1991¹⁸ & 2002¹⁹) apabila beliau memperkenalkan dan memperkemas empat (4) dimensi utama dalam budaya yang bakal mencorak amalan pengurusan modal insan di sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun hanya tiga (3) dimensi yang berkaitan dengan kajian ini dan ia adalah seperti berikut:

- *Power Distance (PD)* - PD menggambarkan kadar penerimaan dan jangkauan kuasa atau autonomi yang dimiliki oleh anggota organisasi yang paling tidak berkuasa terhadap agihan kuasa. Mereka berpendapat kuasa tidak diagih secara sama rata.
- *Uncertainty Avoidance (UA)* - UA pula menggambarkan kadar kegusaran dan ketidakpastian di kalangan anggota organisasi yang berpunca dari suasana yang tidak berstruktur dan kabur.
- *Individualism - Collectivism (IND)* - IND menggambarkan kadar perkaitan di antara individu yang berkait rapat dengan kumpulan-kumpulan tertentu. Dalam masyarakat yang bersifat individualistik, kadar pertalian di antara individu adalah renggang di mana setiap individu diharap menjaga diri mereka sendiri dan keluarga terdekat sahaja. Manakala dalam masyarakat yang bersifat kolektif, anggota masyarakat mempunyai pertalian yang rapat semenjak lahir dan membentuk *cohesive in group* yang kuat. Kerap kali keluarga terdekat dan lanjutan (*extended family*) melindungi ahli mereka sebagai tanda kesetiaan yang tidak berbelah bahagi.

Memahami aspek budaya di kalangan warga sektor awam adalah antara pertimbangan utama sebelum membolehkan kita mencatur pelan tindakan API yang terbaik. Ini kerana masyarakat sektor awam yang bertunjangkan akar budaya tradisionalnya tidak jauh berbeza meskipun dunia berubah. Kadar PD negara dalam kajian Hofstede menunjukkan bahawa masyarakat Malaysia mempunyai indeks PD yang tertinggi di antara 72 buah negara yang dikaji. Manakala kadar UA yang bertentangan pula memberikan petunjuk bahawa masyarakat sektor awam berpotensi mengambil sikap acuh tidak acuh apabila didatangi oleh ketidakpastian dan berkemungkinan mengambil sikap berdiam diri sehinggalah diarahkan bertindak. Kadar UA yang tinggi pula berkemungkinan mewujudkan ketegangan yang tinggi dalam suasana kerja. Oleh yang demikian, sekiranya dikaitkan dengan suasana kolaborasi kerja dan komitmen terhadap tugas, maka dimensi budaya mungkin dapat menjelaskan dilema yang sering dihadapi oleh masyarakat sektor awam.

Keberkesanan

Asas kepada Pengurusan Ilmu dan API amat berkisar kepada gelagat modal insan organisasi yang sentiasa memperbaiki teknik, cara bekerja dan berfikir sepanjang masa demi menambah nilai organisasi pada akhirnya. Campbell (1977)²⁰ dan Quinn & Rohrbaugh (1983)²¹ telah menggariskan hampir 30 kriteria keberkesanan serta kemudiannya diperincikan semula oleh pakar-pakar pengurusan seperti Hannan & Freeman dan Sopers (1992)²². Antara lainnya apabila membincangkan isu kecekapan, rata-ratanya memperkatakan tentang fleksibiliti, kesediaan (siapsiagaan), pertumbuhan, interaksi dengan persekitaran, penilaian luaran, perancangan objektif, pencapaian prestasi, kecekapan, kestabilan, pemeriksaan-kawalan, pengurusan maklumat, komunikasi, konflik, pembangunan, latihan, nilai-nilai murni, kualiti dan perolehan matlamat.

Lantaran itu, kajian ini diolah menjurus terus kepada aspek API dalam pengurusan sumber manusia di agensi-agensi awam. Justeru bagi tujuan tersebut, API didefinisikan sebagai semua jenis aktiviti yang sistematik dan terancang dalam hal-hal berkaitan pengumpulan, pencarian, penggunaan, perkongsian dan penghasilan maklumat yang digunakan bagi tujuan penambahbaikan dan pembuatan keputusan sama ada secara langsung mahupun tidak langsung di antara individu, jabatan atau jalinan usahasama dengan agensi asing termasuklah hubungan rasmi dan tidak rasmi. Skop kajian ini berpaksikan pengurusan sumber manusia dan ianya melingkari pengamalannya, iaitu, modal insan yang dikenalpasti mengendalikan isu-isu berkaitan pengurusan sumber manusia di sektor awam.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini diasaskan menurut kaedah eksploratori dan bersifat deskriptif. Ianya direkabentuk menggunakan borang soal selidik yang bersifat nominal. Soalan-soalannya dirangka dalam bentuk positif dan negatif bagi membentuk setiap dimensi yang diuji kaji. Pembentukan soalan-soalan yang ringkas dan menyeluruh adalah bagi tujuan mengenalpasti apakah keadaan agensi-agensi sektor awam dalam API. Ianya tidak bertujuan untuk melihat perhubungan mahupun kadar pelaksanaan API itu sendiri. Ini adalah bagi menjawab persoalan-persoalan yang ditimbulkan dan seterusnya membantu pembuatan pelan strategik yang lebih menggambarkan keadaan semasa dalam konteks Pengurusan Ilmu.

Persampelan secara terancang dibuat berdasarkan saiz populasi unit pengurusan sumber manusia yang terbahagi kepada tiga, iaitu, kecil, sederhana dan besar. Sebanyak 300 borang soal selidik diedarkan secara *online* dan bersurat. Hasilnya sebanyak 154 (51.3%) borang soal selidik berjaya diterima dan 149 borang (49.6%) lengkap diisi.

Hasil daripada pengumpulan data dianalisis menggunakan bantuan sistem berkomputer iaitu SPSS ver12 dan McNemar Mplus. Ini bagi membantu pengiraan dan tabulasi data yang lebih efisien. Selain itu McNemar Mplus adalah sejenis perisian yang membolehkan pengiraan bagi melihat kadar *marginal homogeneity* khususnya bagi set soalselidik yang bersifat nominal. Kaedah analisis bagi pembuktian hipotesis adalah menggunakan analisis berstatistik *Ujian Chi Square* (χ^2) yang bersifat *non-parametric*. Teknik ini menguji perbezaan ketara (*significant differences*) di antara taburan pemerhatian mengikut kategori dan taburan yang dijangkakan berdasarkan kepada hipotesis nul. Kadar ujian nilai kritikal (*critical value test*) atau alpha adalah pada 0.05. Analisis ini berkemungkinan berjaya menolak hipotesis nul sekiranya nilai kritikal yang dikira adalah lebih besar daripada nilai kritikal yang diperolehi dalam Jadual Nilai Kritikal bagi Taburan Chi Square.

PENEMUAN DAN ANALISIS

Amalan Pengurusan Ilmu dalam Organisasi

Kadar tekanan yang dialami oleh organisasi awam akibat ekonomi berasaskan pengetahuan adalah berbeza dan kompleks. Kerap kali sepertimana yang digambarkan oleh pelbagai literatur, organisasi selalunya mengambil maklum akan Pengurusan Ilmu sebagai satu cara untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan. Akibatnya, organisasi awam agak keberatan untuk melibatkan diri dalam Pengurusan Ilmu dengan

komitmen penuh kerana beranggapan mereka tidak digerakkan oleh keperluan mencipta kekayaan. Namun selaku pemudahcara kepada pembangunan ekonomi negara, mahu atau tidak sektor awam turut memikul tanggung jawab yang besar. Ini sekaligus mengundang keperluan terhadap API dengan lebih terperinci dan strategik.

Dimensi pertama melihat kepada aspek-aspek strategi dan polisi; kepimpinan; insentif; pengumpulan maklumat dan capaian; latihan dan didikan; dan komunikasi bagi menggambarkan keadaan API di organisasi-organisasi yang dipilih. Dimensi ini melihat persepsi responden terhadap penggunaan maklumat secara rasmi dan tidak rasmi dalam Pengurusan Ilmu harian mereka di agensi masing-masing. Ini termasuklah usaha-usaha pengiktirafan seperti MS ISO 2001, pemodenan sistem fail, penggunaan e-mail dan pewujudan portal organisasi. Selain itu, pengenalan kepada sistem cadangan dan perbincangan kecil di peringkat pelaksanaan turut merupakan petunjuk-petunjuk bahawa organisasi yang mengamalkannya melaksanakan API.

Ini sedikit sebanyak akan memberikan petunjuk-petunjuk yang berguna akan hala tuju API di agensi tersebut dan berkemungkinan membantu kajian ini mengenalpasti sama ada wujud API di agensi-agensi awam di negara ini.

Strategi dan Polisi

API di peringkat organisasi menggalakkan organisasi agar memastikan amalan dasar berkaitan perekodan sentiasa dikemaskini dan bertepatan dengan keperluan pada setiap masa. Strategi ke arah pelaksanaan dasar perekodan yang berkesan banyak bergantung kepada nilai-nilai murni yang disemai kepada warga kerja organisasi. Selain itu, ianya boleh memastikan peredaran dan capaian maklumat sentiasa cekap dan menepati permintaan tatkala berlaku pusing ganti anggota sama ada secara dalaman mahupun luaran.

Sub-dimensi strategi dan polisi gagal ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Jadual 1 di bawah menunjukkan bahawa rata-rata setiap lapisan agensi di sektor awam yang dipilih mempunyai strategi dan dasar-dasar berkaitan perekodan untuk memastikan API berada di landasan yang baik.

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Organisasi anda mempunyai dasar-dasar berkaitan perekodan dan penggunaan maklumat rasmi di jabatan.	20.1%	39.6%	16.2%	12.3%	2.6%	90.9%
2	Organisasi anda mempunyai nilai-nilai murni yang mendorong terhadap perkongsian ilmu di kalangan warga organisasi.	18.2%	34.4%	14.3%	13.0%	2.6%	82.5%
3	Organisasi anda mempunyai amalan pusingan kerja di peringkat dalaman.	16.9%	33.8%	13.6%	13.6%	2.6%	80.5%
4	Organisasi anda mengalami pertukaran kerja anggota akibat kenaikan pangkat dan persaraan	19.5%	41.6%	17.5%	13.2%	2.6%	93.5%

Jadual 1: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi Strategi dan Polisi

Nota:

AP	-	Agensi Pusat
KP	-	Kerajaan Persekutuan (tidak termasuk Agensi Pusat)
KN	-	Kerajaan Negeri
PBT	-	Pihak Berkuasa Tempatan
BBK	-	Badan-badan Berkanun

Walau bagaimanapun, responden juga merasakan bahawa organisasi mengalami mobiliti dalaman (pusingan kerja) dan luaran (persaraan dan kenaikan pangkat). Ini sekaligus memberi penekanan yang tinggi terhadap perlunya pelan yang strategik ke arah API yang berkesan. Memandangkan terdapat dasar-dasar perekodan terutamanya bagi maklumat rasmi, maka mengaktifkan API dengan terperinci adalah amat berpotensi disokong pula oleh inisiatif jabatan yang memupuk nilai-nilai murni dalam perkongsian ilmu sesama mereka.

Melihat kepada elemen perhubungan melalui *Pearson Correlation*, faktor pusing ganti anggota secara persaraan dan kenaikan pangkat mempunyai perhubungan yang sederhana dengan faktor dasar perekodan maklumat rasmi. Maklumat lanjut perhubungan lain adalah seperti dinyatakan di Jadual 2.

Angkubah	Dasar Perekodan	Nilai Murni Perkongsian	Amalan Pusingan Kerja	Pusing Ganti Anggota (Luaran)
Dasar Perekodan	1.000	0.425**	0.171*	0.536**
Nilai Murni Perkongsian	0.425**	1.000	0.335**	0.364**
Amalan Pusingan Kerja	0.171*	0.335**	1.000	0.204**
Pusing Ganti Anggota (Luaran)	0.536**	0.364**	0.204**	1.000

Jadual 2: Matriks Pearson Correlation bagi Sub-dimensi Strategi dan Polisi

Nota: * - Kolerasi (*Correlation*) adalah signifikan pada tahap 0.01 (1-tailed)

** - Kolerasi (*Correlation*) adalah signifikan pada tahap 0.05 (1-tailed)

Kepimpinan

Faktor kepemimpinan merupakan titik tolak kejayaan sesebuah organisasi dalam API. Aspek kepemimpinan ini ingin melihat persepsi responden terhadap akauntabiliti yang mereka letakkan kepada kelompok tertentu atau orang lain, pengurusan dan profesional serta kumpulan sokongan.

Sub-dimensi kepemimpinan gagal ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Jadual 3 di bawah menunjukkan 77.6% daripada responden tidak bersetuju bahawa API merupakan tanggung jawab individu-individu tertentu sahaja. Malah, 69.5% berpendapat bahawa ianya merupakan tanggung jawab kumpulan pengurusan dan profesional dan hampir 61% tidak bersetuju ianya merupakan tanggung jawab kumpulan sokongan. Pendek kata, kumpulan responden kajian ini berpendapat bahawa ianya berkemungkinan merupakan akauntabiliti di peringkat pengurusan dan profesional.

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Di organisasi anda, API merupakan tanggung jawab seorang anggota yang ditugaskan sahaja.	3.9%	9.9%	4.6%	3.3%	0.7%	22.4%
2	Di organisasi anda, API merupakan tanggung jawab pegawai di peringkat pengurusan dan profesional ke atas.	15.6%	28.6%	11.7%	11.7%	1.9%	69.5%
3	Di organisasi anda, API merupakan tanggung jawab pegawai di peringkat sokongan.	7.8%	16.2%	6.5%	7.1%	1.3%	39.0%

Jadual 3: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi Kepimpinan

Insentif

API di sektor swasta terutamanya amat menitik beratkan elemen pengiktirafan dan insentif bagi anggota organisasinya yang menyumbang kepada peningkatan ilmu di dalam tugas mereka. Kebanyakan mereka menyandarkan aspek insentif ini kepada penilaian prestasi tahunan dan seterusnya memberi merit bagi tujuan pertimbangan kenaikan pangkat.

Sub-dimensi insentif berjaya ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Ini berkemungkinan berpunca dari amalan kerja di sektor awam yang tidak berorientasikan amalan yang sama di sektor swasta. Justeru, hipotesis ini ditolak dan API di sektor awam mungkin memerlukan kaedah yang berlainan untuk memupuk amalan yang sihat dan produktif bagi memangkin pembangunan negara.

Pengumpulan Maklumat dan Capaian

Kerap kali proses pencarian maklumat bagi membekalkan informasi yang mencukupi sebagai asas pertimbangan keputusan sama ada terencat kerana tiada kepakaran untuk mengenalpasti maklumat atau gagal mencapai maklumat yang bertepatan dalam masa yang diperlukan. Sub-dimensi ini bertujuan untuk melihat jenis maklumat yang disimpan, iaitu, sama ada rasmi atau pun tidak, dalam pengantara yang berbentuk fail fizikal mahupun berteknologi seperti sistem pemfailan berkomputer, CD ROM, *diskette*, *Thumb Drives* atau pita-pita sekunder berkomputer.

Sub-dimensi pengumpulan dan capaian maklumat ini gagal ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Jadual 4 di bawah menunjukkan bahawa sebanyak 75.3% responden berpendapat bahawa organisasi mereka menyimpan maklumat rasmi dan tidak rasmi dalam fail fizikal dan pengantara teknologi bermaklumat. Ini amat

menggambarkan situasi semasa di kebanyakan sektor awam yang menggabungkan maklumat rasmi dan tidak rasmi di dalam saluran rasmi mereka.

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Organisasi anda selalunya menyimpan maklumat rasmi dan tidak rasmi ke dalam fail fizikal sahaja.	3.9%	17.6%	5.2%	5.9%	0.7%	33.3%
2	Organisasi anda selalunya menyimpan maklumat rasmi dan tidak rasmi ke dalam fail fizikal dan pengantara teknologi maklumat (IT).	17.5%	32.5%	13.6%	9.7%	1.9%	75.3%
3	Organisasi anda selalunya menyimpan maklumat rasmi sahaja ke dalam fail fizikal.	8.6%	22.4%	6.6%	5.3%	2.0%	44.7%
4	Organisasi anda selalunya menyimpan maklumat tidak rasmi secara perseorangan.	8.5%	17.6%	4.6%	5.2%	0.7%	36.6%

Jadual 4: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi Pengumpulan dan Pencapaian Maklumat

Lebih menarik lagi apabila hampir 45% responden berpendapat bahawa organisasi mereka menyimpan maklumat rasmi ke dalam fail fizikal. Sekiranya ini dianalisis dengan lebih lanjut, ianya memberi sektor awam di masa akan datang satu laluan yang mudah untuk memodenkan capaian dan penyimpanan maklumat agar *actionable information* dapat dicerna bagi tujuan pertimbangan pembuatan keputusan. Bahkan sebanyak 63% responden memberi gambaran bahawa terdapat elemen perkongsian ilmu secara tidak formal di kalangan responden apabila mereka tidak bersetuju bahawa organisasi mereka menyimpan maklumat tidak rasmi secara perseorangan. Indikator perhubungan melalui *Pearson Correlation*, adalah seperti di Jadual 5.

Angkubah	Simpan maklumat rasmi dan tidak rasmi ke dalam fail fizikal	Simpan maklumat rasmi dan tidak rasmi ke dalam fail fizikal dan pengantara teknologi maklumat (IT)	Simpan maklumat rasmi sahaja ke dalam fail fizikal	Simpan maklumat tidak rasmi secara perseorangan
Simpan maklumat rasmi dan tidak rasmi ke dalam fail fizikal	1.000	-0.429**	0.260*	0.204**
Simpan maklumat rasmi dan tidak rasmi ke dalam fail fizikal dan pengantara teknologi maklumat (IT)	-0.429**	1.000	-0.247**	-0.123
Simpan maklumat rasmi sahaja ke dalam fail fizikal	0.260**	-0.247**	1.000	0.181*
Simpan maklumat tidak rasmi secara perseorangan	0.204**	-0.123	0.181*	1.000

Jadual 5: Matriks Pearson Correlation bagi Sub-dimensi Pengumpulan dan Pencapaian Maklumat

Nota: * - Kolerasi (*Correlation*) adalah signifikan pada tahap 0.01 (1-tailed)
 ** - Kolerasi (*Correlation*) adalah signifikan pada tahap 0.05 (1-tailed)

Latihan dan Didikan

Organisasi selalunya memberikan penekanan yang utama terhadap pembentukan modal insannya. Ianya selalunya diterapkan ke dalam inisiatif program latihan dan pendidikan. API melihat bukan sahaja aspek formal malah pendekatan-pendekatan bukan formal yang menjana pembelajaran berterusan. Hasilnya, sub-dimensi latihan dan didikan gagal ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Jadual 6 memberikan prestasi pembelajaran dan peluang latihan yang diperolehi mengikut persepsi responden. Walau bagaimanapun, responden memberikan gambaran bahawa organisasi mereka menggunakan pendekatan yang berbeza bagi menggalakkan pembelajaran selain daripada pembelajaran beramai-ramai di organisasi mereka.

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Organisasi anda mengadakan sesi pembelajaran tidak rasmi di antara rakan sekerja.	16.2%	31.2%	12.3%	9.7%	2.6%	72.1%
2	Organisasi anda mempunyai nilai-nilai memberi peluang anggota berkursus tujuh (7) hari atau lebih setahun.	20.1%	42.2%	15.6%	12.3%	2.6%	92.9%

Jadual 6: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi Latihan dan Didikan

Komunikasi

Aspek komunikasi dalam menyampaikan dan menyalurkan maklumat adalah amat penting terutamanya bagi memastikan ianya telus dan sentiasa relevan dengan keperluan. Ini dapat dilihat melalui amalan seperti perbincangan kumpulan kecil sama ada rasmi atau tidak rasmi di peringkat jabatan, kementerian atau juru perunding. Malah mesyuarat, perhimpunan bulanan dan majlis keraian turut dilihat sebagai platform untuk menjana API yang berkesan.

Sub-dimensi komunikasi gagal ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Namun, hasil analisis mendapati bahawa kelompok persampelan ini menolak bahawa perhimpunan umum di organisasi mereka prihatin akan perkembangan kompetensi sendiri anggota dari semasa ke semasa. Organisasi berkemungkinan mempamerkan keprihatinan mereka secara berkala dan melalui kaedah lain seperti wawancara, bersemuka atau melalui laporan sulit. Jadual 7 di bawah menunjukkan kadar yang sederhana bagi penggalakkan pembacaan, penulisan dan penyebaran maklumat melalui perhimpunan umum di organisasi masing-masing. Hampir 69% responden berpendapat organisasi mereka mempunyai sekumpulan anggota yang ditugaskan secara rasmi untuk mengendalikan Pengurusan Ilmu bagi organisasi.

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Organisasi anda melalui perhimpunan umum mengingatkan akan kepentingan anda meningkatkan ilmu pengetahuan.	20.3%	38.6%	16.3%	13.7%	2.0%	90.8%
2	Organisasi anda melalui perhimpunan umum mengedarkan risalah berkaitan tugas rasmi seperti majalah, buku, artikel, jurnal, brosur dan lain-lain.	14.9%	23.4%	10.4%	7.8%	1.9%	58.4%

Jadual 7: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi Komunikasi

PROSPEK AMALAN PENGURUSAN ILMU

Bahagian ini ingin melihat potensi API melalui dua sub-dimensi iaitu organisasi dan di peringkat individu. Organisasi yang berasaskan ilmu mempunyai ciri-ciri persaingan yang tinggi, mempunyai kadar capaian maklumat yang semakin baik serta pantas dan sentiasa mengemaskini keperluan ICT mereka agar sejajar dengan keperluan organisasi. Selain itu, setiap pusing ganti anggota disertai dengan pelan pengambilalihan yang sistematik dan pasti mewujudkan nilai tambah dalam sistem kerja sedia ada. Malahan, organisasi berasaskan ilmu sentiasa mengetahui tahap kompetensi anggotanya di sepanjang masa dan memandangkan keperluan capaian ke internet sebagai suatu kemudahan yang utama dan bukan sebagai suatu aksesori.

Organisasi

Sub-dimensi API di peringkat organisasi gagal ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Namun, terdapat hasil analisis yang berjaya ditolak, iaitu, organisasi responden mungkin mempunyai kaedah yang berbeza untuk mengukur prestasi modal insannya dan tidak melalui pengukuran kompetensi. Selain itu, organisasi mungkin menggunakan kaedah lain untuk meraih dan mencari ilmu selain dari menggunakan internet. Jadual 8 di bawah menunjukkan peratusan persepsi responden terhadap aspek-aspek yang dinyatakan.

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Organisasi anda bersaing untuk kekal cemerlang.	18.8%	36.4%	14.9%	11.7%	1.9%	83.8%
2	Organisasi anda perlu mempercepatkan proses mencapai maklumat.	18.2%	39.6%	16.9%	13.0%	1.9%	89.6%
3	Organisasi anda mengkoordinasikan prasarana IT sejajar keperluan organisasi.	18.2%	35.7%	16.2%	14.3%	2.6%	87.0%
4	Organisasi anda menginovasi tatacara sedia ada peralihan tugas apabila berlaku pertukaran anggota.	17.0%	29.4%	11.1%	11.1%	2.0%	70.6%

Jadual 8: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi di Peringkat Organisasi

Melihat kepada elemen perhubungan melalui *Pearson Correlation*, faktor-faktor yang diuji mempunyai perhubungan yang sederhana sesamanya. Maklumat lanjut perhubungan lain adalah seperti dinyatakan di Jadual 9.

Angkubah	Persaingan	Cepat	Prasarana IT	Inovasi
Persaingan	1.000	0.485**	0.459**	0.328**
Cepat	0.485**	1.000	0.439**	0.429**
Prasarana IT	0.459**	0.439**	1.000	0.212**
Inovasi	0.328**	0.429**	0.212**	1.000

Jadual 9: Matriks Pearson Correlation bagi Sub-dimensi di Peringkat Organisasi

Nota: * - Kolerasi (*Correlation*) adalah signifikan pada tahap 0.01 (1-tailed)

** - Kolerasi (*Correlation*) adalah signifikan pada tahap 0.05 (1-tailed)

Individu

Sub-dimensi API di peringkat individu gagal ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Namun, terdapat hasil analisis yang berjaya ditolak apabila hipotesis mengesyorkan bahawa individu menyedari akan kepentingan ilmu dan kesediaan mereka untuk berkongsi ilmu yang diperolehi kepada rakan sekerja secara sukarela. Ini barangkali memberi petunjuk awal yang mana mungkin responden memberi penekanan yang berbeza terhadap ilmu dalam konteks mereka dan kesediaan mereka berkongsi ilmu mungkin apabila diarah atau sebagainya. Jadual 10 di bawah menunjukkan peratusan persepsi responden terhadap aspek-aspek yang dinyatakan di peringkat individu.

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Anda berkeupayaan untuk berkongsi pengalaman dengan rakan-rakan sekerja.	18.2%	16.2%	14.9%	13.6%	2.6%	89.0%
2	Anda suka menggunakan internet.	16.9%	39.0%	17.5%	11.7%	1.9%	87.0%
3	Anda sentiasa menggunakan e-mail.	18.2%	35.7%	16.2%	14.3%	2.6%	87.0%
4	Anda tidak kekok menggunakan peralatan IT.	17.0%	29.4%	11.1%	11.1%	2.0%	70.6%

Jadual 10: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi di Peringkat Individu.

KONSEP AMALAN PENGURUSAN ILMU

Kadar perbincangan API di organisasi.

Pendedahan dan penerimaan ke atas konsep Amalan Pengurusan Ilmu di peringkat organisasi cuba dilihat melalui persepsi kelompok kajian menyedari akan kewujudan perbincangan topik ini di organisasi mereka. Hipotesis sub-dimensi ini berjaya ditolak melalui Ujian Signifikan *Chi Square* (χ^2). Namun, Jadual 11 di bawah menunjukkan peratusan persepsi responden yang menyedari organisasi mereka memiliki *Chief Knowledge Officer* (CKO) atau *Chief Information Officer* (CIO).

Bil.	Perkara	AP	KP	KN	PBT	BBK	Keseluruhan
1	Organisasi memiliki CKO atau CIO	13.1%	17.6%	9.8%	5.9%	1.3%	47.7%

Jadual 11: Peratusan Persetujuan bagi Sub-dimensi di Peringkat Organisasi yang Memiliki CKO atau CIO

Malah dari 48% responden yang menyedari kewujudan anggota yang dipertanggungjawabkan menguruskan API, hampir 92% bersetuju bahawa organisasi mereka menganggap Pengurusan Ilmu adalah penting walaupun hampir 30% daripada mereka beranggapan bahawa organisasi mereka bersaiz kecil. Ini disokong pula oleh 93.2% daripada mereka yang berpendapat bahawa API bukan hanya untuk sektor swasta sahaja.

Kelaziman Terhadap Terminologi yang digunakan bagi Menggambarkan Pengurusan Ilmu

Bil.	Perkara	Peratusan Pendedahan
1	Modal Intelek	42.6%
2	Organisasi Pembelajaran	70.3%
3	Jaringan Pengetahuan	65.5%
4	Pengurusan Inovasi	37.8%
5	Kecemerlangan Proses	35.8%
6	Perkongsian Amalan Terbaik	52.7%
7	Pengurusan Kompetensi	55.4%
8	Paten dan Harta Intelek	14.9%

Jadual 12: Kadar Kelaziman Terminologi yang digunakan dalam Pengurusan Ilmu

Jadual 12 di sebelah menunjukkan peratusan responden yang menggambarkan pendedahan yang dialami oleh mereka dalam konteks atau terminologi yang digunakan bagi menggambarkan Pengurusan Ilmu.

RUMUSAN

Secara keseluruhannya, aspek-aspek yang selalunya menjadi asas kepada pembentukan sebuah organisasi yang berasaskan ilmu adalah meliputi aspek dasar, strategi, kepimpinan, pengumpulan maklumat, pencapaian maklumat, latihan, pendidikan dan komunikasi juga turut dilihat wujud dalam organisasi awam.

Asas-asas pertimbangan kebolehpayaan sesebuah organisasi ilmu cemerlang banyak bergantung kepada aspek sendiri modal insan itu sendiri. Sektor awam yang dinamik dari segi saiz, struktur dan skop tanggung jawab tidak memberi banyak perbezaan terhadap penerimaan dan kesediaan mereka menjelajahi Pengurusan Ilmu. Malah API diperhatikan mempunyai potensi yang besar untuk dimajukan dalam konteks pengurusan sumber manusia sektor awam.

PENUTUP

Hasil dari kajian ini memberikan perspektif yang lebih menyeluruh akan kesediaan organisasi di sektor awam untuk terus melangkah dengan penuh keyakinan di era ekonomi berasaskan pengetahuan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan sedikit panduan kepada pelbagai pihak akan tahap penerimaan API di sektor awam. Ianya boleh dijadikan sebagai asas pertimbangan bagi menjayakan pelan pembangunan API di peringkat organisasi di masa-masa akan datang.

Kajian yang mendalam melalui kaedah yang berbeza berpotensi dilaksanakan bagi mengkaji pengantara yang berpotensi diketengahkan dalam model API di sektor awam. Ini sekaligus bakal memperbaharui inisiatif semasa bagi sektor awam bertindak sebagai pemudah cara dan penetap rentak dalam pembangunan negara.

NOTA AKHIR

¹ Penulis merakamkan terima kasih dan penghargaan kepada Dr. John Antony Xavier, Pengarah Bahagian Penyelidikan & Perancangan dan En. Md. Zin b. Musa, Timbalan Pengarah (Dasar) Bahagian Penyelidikan & Perancangan, di atas galakan dalam penyediaan kertas ini.

² Pembentangan Usul Mengenai Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga (2000-2010) di Dewan Rakyat pada 3 April 2001.

³ Sidney.G.Winter (1993). *"On Course, Competence and the Corporation,"* The Nature of The Firm, Oxford University Press, Oxford, UK.

⁴ Knowledge Management in Action: Three Knowledge Management Scenarios, White Paper, Lotus Development Corporation, September (2000). http://www-5.ibm.com/e-business/be/pdf/software/Lotus/km_in_action_three_scenarios.pdf

⁵ L.Prusak, *"Knowledge - Can it be Managed?"* A paper presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, NY, June 27-29,2000.

⁶ P.Baumard, *Oblique Knowledge: The Clandestine Work of Organizations*, Cahier de recherche DMSP, n^o 228, Universite de Paris-Dauphine (1994), http://www.iae-aix.com/cv/baumard/oblique_knowledge.htm

⁷ Sobian,Azrina,(2003). *"Membangunkan Ekonomi Melalui Kekuatan Ilmu Pengetahuan"*, <http://www.ikim.gov.my/bm/artikel/2003/a03-02.htm>

⁸ K.Arrow, *"The Economic Implications of Learning by Doing,"* Review of Economic Studies 29, No. 3, p. 153-173 (June 1962) dan R.Solow, Learning from "Learning by Doing," Stanford University Press, Stanford, CA (1992).

⁹ Maarten R.Van Gils, (1998). Interorganizational Networks in Organisational Psychology, Handbook of Work and Organizational Psychology, p.89, Psychology Press.

¹⁰ Evan, W.M. (1976). *An Organisation Set Model of Interorganizational Relations*. In W.M. Evan (Ed.), Interorganisational Relations. Harmondsworth, UK: Penguin Books.

¹¹ Huyzer, S.E., Lutmes, W., Spitholt, M.G.M., Slagter, W.J., van Wijk, A.H., Leest, D.J. van der, & Croese, D. (1990). *Strategische Samenwerking*. Alphen aan de rijn: Samsom.

¹² Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. London: Pitman.

¹³ Bruining, G.R.P., & Allegro, J.T. (1984). Organisation Development. *Handbook of Organisation Psychology*. Deventur: Van Loghum Slaterus.

¹⁴ Vlist, R. van der (1991). *Leadership in Organizations, Key Question of the 90s*. Utrecht: Lemma.

¹⁵ Jahoda, G. (1980). *Cross-cultural Comparisons*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

¹⁶ Kluckhohn, C. (1951). *The Study of Culture*. Stanford, CA: Stanford University Press.

¹⁷ Hofstede, G. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. Journal of International Business Studies, 14.

¹⁸ Hofstede, G. (1991). *Empirical Models of Cultural Differences*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

¹⁹ Hofstede, G. (2002). *Culture and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.

²⁰ Campbell, A., & Converse, P.E. (Eds.) (1972). *The Human Meaning of Social Change*. New York: Russell Sage Foundation.

²¹ Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Value Approach to Organizational Analysis*. Management Science, 29.

²² Hannan, M.T. , & Freeman, J. (1977). *Obstacles to Comparative Studies*. San Francisco: Jossey-Bass.

RUJUKAN

Ackoff, R.L. (1989). *"From Data to Wisdom"*. Journal of Applied Systems Analysis 16, p. 3 - 9.

Baker, R (2006). *Human Capital (Not Cattle)*, VeraSage Institute.

Bontis, N. (2000). *Accounting for Knowledge*.

Bontis, N. (2000). *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprise.

Bontis, N. (2000). *Human Capital ROI: Written Report*, Accenture.

Bontis, N. (2003). *All Aboard! Take a Knowledge Journey*, Institute for Intellectual Capital Research.

Chatzkel, J. (1998). *Progressive Practices*; World Trade Conferences of London - Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management to Knowledge Measurement; KPMG; Journal of Systematic Knowledge Management.

Chowdhury, S., Senge, P., Prahalad, C.K., Kouzes & Posner, Ghoshal & Bartlett, Kanter, R.M. (2000) *Management 21C*. London: Prentice Hall.

Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Business.

Collison, C. *Learning to Fly*. <http://www.chriscollison.com>

Di Kamp. (1999). *The 21st Century Manager*. London: Kogan Page.

Economist Intelligence Unit, *Know How - Managing Knowledge for Competitive Advantage*. Tata Consultancy Services, June 2005.

Edvinsson, L. (2005). *Intellectual Capital: The New Wealth of Corporations*, The New Economy Analyst Report.

- EKMF Knowledge Organisation Transformation Assessment, <http://www.knowledgeboard.com>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004), The Knowledge Society in Finland.
- Internet World Statistic (2006). *Usage and Population Statistics*.
- Johnson, D.J. (2006). *Statistics, Knowledge and Progress*. Observer OECD.
- KM Institute Malaysia, KMBOK™.
- Knowledge Board (2003). *Personal Knowledge Publishing and its Uses in Research*, <http://www.knowledgeboard.com>
- Krames, J.A. (2005). *Strategy Before Structure*, McGraw-Hill.
- Logsdon, T. (1993) *Breaking Through*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Macrae, C. (2003). *Beyond KM*. York University.
- Parcell, G. and Collison, C. (2004). Knowledge Board, *Learning to Fly*. <http://www.knowledgeboard.com>
- Piana, D.J. and Hayes, M. (2005). *Play to Win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Samson, D. & Challis, D. (1999). *Pattern of Excellence*, London: Prentice Hall.
- Sharma, N. (2005). *The Origin of the "Data, Information, Knowledge, Wisdom" Hierarchy*. University of Michigan.
- Skyrme, D.J. (2003). *Report - Measuring the Value of Knowledge*. Skyrme Publication.
- Witzel, M. *Builders & Dreamers* (2002). London: Prentice Hall.
- World Bank (2001). *The Knowledge Assessment Methodology and Scorecards*.