

Faktor Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan dalam kalangan Guru di Sekolah

(Factors Influencing Knowledge Sharing Among Teachers in Schools)

Ahmad Yani Lisani^{1*}, Muhamad Suhaimi Taat²

¹Fakulti Psikologi Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), 88400, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

Email: ezamatul@gmail.com

²Fakulti Psikologi Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), 88400, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

Email: suhaimi@ums.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Ahmad Yani Lisani

(ezamatul@gmail.com)

KATA KUNCI:

Faktor Individu

Budaya Organisasi

Teknologi Maklumat dan

Komunikasi

Kompetensi Profesional Guru

Perkongsian Pengetahuan

KEYWORDS:

Individual Factors

Organizational Culture

Information and

communication technology

Professional Competence of

Teachers

Knowledge Sharing

ABSTRAK

Kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta kompetensi profesional guru terhadap perkongsian pengetahuan. Kajian bukan eksperimental ini mengaplikasikan kaedah tinjauan dengan menggabungkan pensampelan berstrata, pensampelan rawak berkelompok dan pensampelan rawak mudah bagi mendapatkan sampel. Data dikumpulkan menggunakan satu set borang soal selidik adaptasi yang ditadbir ke atas 492 orang guru. Data dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS 25.0. Statistik inferensi iaitu regresi berganda digunakan untuk menganalisis data bagi menjawab soalan kajian. Dapatan kajian menjelaskan varians peramal kompetensi profesional guru merupakan penyumbang utama terhadap perubahan varians dalam perkongsian pengetahuan iaitu 44.9% ($R^2=.449$). Peramal faktor individu menyumbang 8.6% ($R^2=.086$) dan peramal budaya organisasi pula menyumbang 2.3% ($R^2=.023$). Kombinasi sumbangan ketiga-tiga peramal tersebut terhadap perubahan varians dalam perkongsian pengetahuan adalah 55.8% ($R^2=.558$).

ABSTRACT

This study was conducted to identify the influence of individual factors, organizational culture, information and communication technology, and the professional competence of teachers on knowledge sharing. This non-experimental study applies survey methods by combining stratified sampling, cluster random sampling, and simple random sampling to obtain a sample. Data was collected using a set of adaptation questionnaires that were administered to 492 teachers. The data were analyzed using IBM SPSS 25.0 software. Inferential statistics, i.e.,

CITATION:

Ahmad Yani Lisani & Muhamad Suhaimi Taat. (2024). Faktor Mempengaruhi Perkongsian Pengetahuan dalam kalangan Guru di Sekolah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(2), e002668.

<https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i2.2668>

multiple regression, is used to analyze the data to answer the research questions. The findings of the study explain that the variance of the teacher's professional competence predictor is the main contributor to the change in variance in knowledge sharing, which is 44.9% ($R^2 = .449$). The predictor of individual factors contributed 8.6% ($R^2 = .086$) and the predictor of organizational culture contributed 2.3% ($R^2 = .023$). The combination of the three predictors' contribution to the variance change in knowledge sharing is 55.8% ($R^2 = .558$).

Sumbangan/Keaslian: Sumbangan utama kajian ini ialah mendapati bahawa pemboleh ubah kompetensi profesional guru adalah dominan dalam mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam organisasi sekolah. Sumbangan ini adalah signifikan memandangkan tidak banyak kajian mengenai perkongsian pengetahuan yang turut melibatkan aspek kompetensi profesionalisme guru sebagai salah satu pemboleh ubah peramal.

1. Pengenalan

Perkongsian pengetahuan adalah merujuk kepada kerelaan individu dalam organisasi untuk berkongsi apa yang diperolehi dan dicipta (Gibbert & Krause, 2002). Menurut Lin (2007), perkongsian pengetahuan adalah tingkah laku di mana individu menyumbang pengetahuan kepada orang lain dan pada masa yang sama menerima pengetahuan daripada orang lain. Bagi organisasi yang tidak berorientasikan keuntungan seperti sektor awam, amalan perkongsian pengetahuan adalah penting bagi sistem penyampaian kerajaan yang lebih berkesan untuk manfaat orang awam. Inisiatif ini telah pun dilaksanakan berdasarkan kajian oleh Mohd Bakhari (2010) yang menunjukkan amalan perkongsian pengetahuan dalam sektor awam di Malaysia adalah tinggi dan berbeza mengikut agensi. Kajian oleh Nor Azmi (2009) terhadap Pegawai Pengurusan dan Profesional Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM) juga menunjukkan tahap perkongsian pengetahuan dalam agensi tersebut adalah tinggi.

Dalam sektor pendidikan, kajian awal tentang pengurusan dan perkongsian pengetahuan banyak tertumpu kepada institusi pengajian tinggi sama ada terhadap kelompok pelajar atau para pensyarah. Chong et al. (2014), dalam kajiannya mendapati adanya perkongsian pengetahuan dalam kalangan pelajar universiti di Malaysia, namun ia perlu ditingkatkan melalui pemantauan pihak universiti dan pemberian tugas secara berkumpulan. Kakitangan akademik universiti awam dan swasta pula bersetuju mengenai kepentingan perkongsian pengetahuan dalam kalangan mereka. Bagaimana pun, dapatan Wei Chong et al. (2014) ini secara keseluruhannya menunjukkan kakitangan akademik universiti swasta lebih bersedia untuk berkongsi pengetahuan berbanding kakitangan akademik universiti awam. Kajian oleh Fadillah (2013) yang melibatkan guru sebagai responden adalah antara kajian mengenai perkongsian pengetahuan dalam pendidikan khususnya di sekolah.

Dinamika sesuatu organisasi antaranya dipengaruhi oleh setiap individu yang berada dalam organisasi tersebut. Individu yang kompeten akan dapat membantu meningkatkan prestasi organisasi ke tahap yang lebih baik (Fey et al. 2000). Oleh itu, sebagai entiti manusia, individu adalah nadi kepada aktiviti perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Berdasarkan beberapa kajian, jelas menunjukkan faktor individu

mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan dalam kalangan anggota organisasi (Mohd Bakhari, 2010; Fadillah, 2013). Menurut Lin (2007), antara kriteria individu yang dikaji ialah pengalaman, nilai, motivasi dan kepercayaan. Analisis Mohd Bakhari (2010) terhadap kajian lepas menunjukkan konstruk kepercayaan adalah paling popular dalam kalangan pengkaji perkongsian pengetahuan. Kepercayaan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perkongsian pengetahuan (Levin et al. 2002).

Faktor individu yang juga mendapat perhatian para penyelidik dalam perkongsian pengetahuan ialah efikasi pengetahuan sendiri dan keseronokan membantu orang lain. Menurut Bandura (1993), efikasi sendiri merujuk kepada penilaian individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyusun dan melaksanakan tugas untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Beberapa kajian menunjukkan efikasi pengetahuan sendiri mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan (Bock & Kim, 2002; Ozlati, 2012; Jolaei et al. 2014). Lin (2007) pula seterusnya menyatakan, seseorang yang mempunyai efikasi pengetahuan sendiri yang tinggi mempunyai keinginan yang tinggi terhadap amalan perkongsian pengetahuan. Kajian-kajian lepas juga menunjukkan keseronokan membantu orang lain turut mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam organisasi (Chee, 2009; Hung et al., 2015; Kankanhalli et al., 2005; Lin, 2007; Wasko & Faraj, 2005).

Sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkah laku manusia, budaya organisasi pada dasarnya akan mempengaruhi amalan atau tingkah laku perkongsian pengetahuan dalam kalangan anggota sesuatu organisasi. Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan budaya organisasi mempunyai kesan atau mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Suppiah dan Sandhu (2011) dalam kajiannya terhadap 362 responden mendapati budaya organisasi mempengaruhi perkongsian pengetahuan tersirat dalam beberapa organisasi di Malaysia. Demikian juga kajian oleh McDermott dan O'Dell (2001) terhadap lima buah syarikat di Amerika Syarikat yang menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam organisasi.

Sesuai dengan perkembangan semasa, *trend* penyelidik kini mula memberi tumpuan kepada aspek teknologi sebagai salah satu pemboleh ubah dalam kajian mengenai perkongsian pengetahuan. Fan et al. (2007) dalam kajiannya mendapati teknologi mempunyai hubungan yang signifikan untuk meningkatkan keupayaan perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Menurut Supar (2006) serta Noor dan Salim (2013), selain faktor individu dan organisasi, teknologi juga merupakan faktor yang mempengaruhi amalan perkongsian pengetahuan. Ho et al, (2012) dan Ryan et al, (2010), seterusnya memberi penekanan tentang pentingnya infrastruktur teknologi sebagai satu elemen penting untuk perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Syed Ikhsan dan Rowland (2004) pula menyatakan, latihan dan kemahiran ICT yang mencukupi dan sesuai mempunyai hubungan yang signifikan dengan penciptaan dan pemindahan pengetahuan dalam organisasi. Oleh itu, setiap organisasi perlu mengambil inisiatif untuk menyediakan kemudahan teknologi sebagai sokongan kepada amalan perkongsian pengetahuan yang lebih berkesan.

Merujuk kepada pentingnya peranan individu dalam perkongsian pengetahuan, elemen kompetensi profesional merupakan perkara penting yang perlu diambil perhatian bersama. Aspek tersebut boleh memberi nilai tambah untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan dalam kalangan anggota organisasi (Swanson et al., 2020; Topchyan, 2013). Hasil kajian Sulaiman (2012) jelas membuktikan bahawa kompetensi profesional guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku perkongsian

pengetahuan. Selain itu, tahap kompetensi profesional individu yang tinggi juga akan menjadikan perkongsian pengetahuan lebih berkualiti dan bermakna (Conchado et al., 2015). Hal ini bererti aspek yang boleh mempengaruhi peningkatan tahap kompetensi profesional individu khususnya guru-guru dalam organisasi pendidikan juga perlu dikenal pasti sejajar dengan aspek yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan.

1.1. Pernyataan Masalah

Kajian Lin (2007) menunjukkan individu yang berkongsi pengetahuan sebagai satu keseronokan dan kepuasan peribadi. Individu dalam organisasi menyumbang pengetahuan atas rasa tanggungjawab kepada rakan sekerja dan organisasi. Kesediaan menerima pengetahuan pula dilakukan sebagai tanda penghargaan dan penghormatan kepada rakan sekerja yang bersedia menyumbang pengetahuan mereka. Namun bagi guru-guru di sekolah, situasinya agak berbeza kerana beban tugas yang semakin mencabar menyebabkan tumpuan terhadap perkongsian pengetahuan semakin diabaikan. Selain tugas mengajar dan menjalankan aktiviti kokurikulum, guru-guru di sekolah kini turut dibebani dengan tugas-tugas perkeranian.

Kajian oleh Arshad dan Mustapha (2017) di Kolej Vokasional seluruh Malaysia mendapati beban tugas guru adalah tinggi. Dalam kajian tersebut juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara beban tugas guru dengan efikasi diri dan kepuasan kerja yang bermaksud, peningkatan beban tugas guru akan menyebabkan penurunan tahap efikasi diri dan kepuasan kerja guru. Tahir et al. (2016) dan Fadillah (2013) dalam kajian mereka mendapati, beban tugas yang banyak telah menyebabkan guru-guru menghadapi kekangan masa untuk berkongsi pengetahuan. Bagi Chaudhry dan Sivakamasundari (2004) kekangan masa, tekanan, keengganan untuk berkongsi, takut pada kritikan dan kurangnya integrasi sosial merupakan halangan yang dialami oleh guru di Singapura dalam perkongsian pengetahuan. Menurut Al-Attar dan Shaalan (2016), Hew dan Hara (2007) dan Riege (2005), kekangan masa adalah halangan utama perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Guru-guru lebih bersedia menghabiskan masa untuk menyelesaikan tugas-tugas utama yang dirasakan lebih bermanfaat berbanding berkongsi pengetahuan dengan rakan guru yang lain di sekolah (Skaik & Othman, 2015).

Sebagai anggota organisasi, kesediaan individu dalam perkongsian pengetahuan tidak terpisah daripada pengaruh persekitaran organisasi yang meliputi struktur, sumber dan budaya organisasi yang dianggotainya. Budaya organisasi yang ditafsirkan sebagai nilai, kepercayaan dan corak tingkah laku yang dikongsi bersama (Schein, 2010) merupakan elemen yang penting dalam perkongsian pengetahuan. Beberapa kajian menunjukkan budaya merupakan antara persekitaran organisasi yang paling dominan mempengaruhi individu berkongsi pengetahuan (Khairunesa, 2012; Islam et al., 2015; Kathiravelu et al., 2013; Lee et al., 2016; Rashid & Ahmad, 2016; Tong et al., 2013; Wiewiora et al., 2013). Menurut Jarrar (2002), 90 peratus daripada kejayaan dalam pengurusan pengetahuan adalah bergantung kepada budaya organisasi dan manusia.

Budaya dalam sesebuah organisasi penting untuk mencerminkan imej dan menjadi pusat kepada perubahan yang memandu organisasi mencapai matlamatnya (Denison, 2000). Oleh yang demikian, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang bersifat positif dan menjurus kepada pencapaian matlamat organisasi. Bagi tujuan memanfaatkan aset pengetahuan, organisasi pendidikan khususnya sekolah-sekolah menengah seharusnya mempunyai budaya organisasi yang menggalakkan perkongsian

pengetahuan dalam kalangan guru-guru. Walau bagaimana pun, pembentukan budaya organisasi sekolah yang kondusif untuk perkongsian pengetahuan adalah sukar dan berdepan dengan pelbagai cabaran. Di samping kepelbagaian watak, latar belakang dan aspirasi guru-guru yang berbeza, konsep budaya yang tidak nyata juga menyebabkan proses pembentukan budaya organisasi menjadi rumit dan memerlukan masa yang agak lama (Mohd Bakhari, 2010).

Dapatan beberapa kajian yang menunjukkan aspek teknologi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan (Lee & Choi, 2003; Mohd Bakhari, 2010; Noor & Salim, 2013; Supar, 2012) pada asasnya dipengaruhi oleh tingkah laku hasrat menggunakan teknologi untuk perkongsian pengetahuan (Fadillah, 2013). Fadillah (2013) dalam kajiannya mengenal pasti 17 dimensi yang mempengaruhi hasrat guru-guru di sekolah menggunakan teknologi maklumat dan komunikasi untuk berkongsi pengetahuan. Dimensi-dimensi tersebut telah dikelompokkan kepada lima faktor iaitu faktor tugas, individu, teknologi, organisasi dan polisi Kementerian. Berdasarkan analisis kuantitatif, kajian tersebut mendapati dimensi infrastruktur ICT dan celik ICT dalam faktor teknologi adalah antara dimensi yang tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku hasrat menggunakan teknologi untuk perkongsian pengetahuan. Penemuan oleh Syed Ikhsan dan Rowland (2004) pula mendapati hanya dimensi infrastruktur teknologi sahaja yang tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan dalam kalangan anggota sektor awam di Malaysia. Terdapat beberapa isu yang memungkinkan teknologi maklumat dan komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan khususnya dalam kalangan guru-guru di sekolah. Inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menyediakan kemudahan teknologi maklumat dan komunikasi tidak dimanfaatkannya sepenuhnya oleh warga sekolah. Kajian oleh Ashinida et al. (2004) dan Rahman et al. (2003) menunjukkan tahap penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi dalam kalangan guru-guru berada pada tahap rendah. Dalam kajian yang lain, Surif et al. (2014) mendapati tahap penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi oleh guru-guru dalam menjalankan tugas harian mereka berada pada tahap sederhana.

Kompetensi profesional yang juga digolongkan sebagai pengetahuan (Cheng, 2015) merupakan harta intelek yang dapat memberikan kelebihan daya saing bagi individu yang memilikinya (Cheng et al., 2009). Menyedari kepentingan tersebut, terdapat individu yang tidak berminat untuk berkongsi pengetahuan walau pun mempunyai kompetensi profesional yang tinggi. Menurut Hsu (2006), kelebihan pengetahuan yang melambangkan prestij individu adalah antara sebab pekerja-pekerja di Taiwan enggan berkongsi pengetahuan dengan orang lain. Sebaliknya menurut Wasko dan Faraj (2005), kelebihan pengetahuan yang dimiliki pula merupakan galakkan kepada individu berkongsi pengetahuan dengan harapan memperoleh prestij yang lebih tinggi, reputasi dan penghormatan daripada rakan-rakan. Selain itu, ganjaran dan galakkan daripada pihak pengurusan juga merupakan antara faktor yang boleh mendorong individu yang mempunyai kompetensi profesional yang tinggi berkongsi pengetahuan dalam organisasi (Cheng et al., 2009; Moghavvemi et al., 2017; Wickramasinghe & Widyaratne, 2012). Dalam temu bual dengan guru-guru mata pelajaran teknikal di Malaysia pula, Tahir et al. (2016) dalam kajian mereka mendapati adanya sebilangan guru yang tidak mahu berkongsi pengetahuan kerana bimbang kehilangan aset pengetahuan yang berharga. Kajian tersebut juga mengenal pasti persaingan mendapatkan peluang dan kedudukan dalam organisasi adalah antara halangan yang turut dikenal pasti.

Berdasarkan situasi yang telah diperjelaskan dengan bersandarkan dapatan kajian-kajian lepas, adalah suatu perkara yang menarik untuk dikaji mengenai pengaruh faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta kompetensi profesional guru terhadap perkongsian pengetahuan di sekolah. Kepelbagaian latar belakang guru-guru, budaya setempat dan isu-isu pendidikan yang tersendiri khususnya berkaitan prestasi akademik menjadikan kajian ini lebih relevan dilaksanakan di negeri Sabah. Kajian ini dilakukan bagi mengenal pasti dan mendapatkan jawapan kepada permasalahan yang telah dibincangkan bagi meningkatkan kemampuan daya saing pendidikan negara di peringkat global.

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sama ada terdapat pengaruh faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta kompetensi profesional guru terhadap perkongsian pengetahuan. Objektif kajian adalah seperti berikut:

- i. Mengetahui pengaruh faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta kompetensi profesional guru terhadap perkongsian pengetahuan.

1.3. Hipotesis Kajian

Berbandukan objektif kajian yang telah ditetapkan, hipotesis nul telah dibina. Kajian ini menggunakan aras hipotesis nul berikut:

H₀₁ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta kompetensi profesional guru terhadap perkongsian pengetahuan

2. Metod Kajian

Reka bentuk kajian yang dilaksanakan adalah bukan eksperimen dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Kaedah yang digunakan adalah tinjauan dengan mentadbirkan borang soal selidik untuk mengumpulkan maklumat mengenai pemboleh ubah kajian daripada sebahagian populasi kajian. Jumlah populasi kajian adalah seramai 14,698 orang guru yang bertugas di 197 buah sekolah menengah harian biasa di Negeri Sabah. Teknik pensampelan yang digunakan adalah pensampelan pelbagai tahap (*Multistage sampling*) yang melibatkan pensampelan berstrata, pensampelan rawak berkelompok dan pensampelan rawak mudah. Pada peringkat pensampelan berstrata, populasi guru yang bertugas di sekolah distraktakan mengikut 24 Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di negeri Sabah. Pada peringkat pensampelan rawak berkelompok, sebuah sekolah menengah dipilih bagi setiap strata atau PPD. Seterusnya, sampel kajian dipilih secara rawak mudah daripada setiap kelompok atau sekolah sebagai responden kajian. Berdasarkan saranan Krejcie dan Morgan (1970), Bartlett et al. (2001) dan Sekaran (2005), jumlah sampel kajian ini ditetapkan seramai 500 orang dan diagihkan secara berkadar dengan jumlah populasi bagi setiap strata. Instrumen kajian ini menggunakan borang soal selidik yang diadaptasi dan diubah suai. Bagi instrumen faktor individu diadaptasi daripada soal selidik dalam kajian Cook dan Wall (1980), Ho et al. (2012), Jolae et al. (2014), Kankanhalli et al. (2005) dan Hung et al. (2015). Manakala, instrumen budaya organisasi adalah hasil adaptasi daripada soal selidik dalam kajian Chow dan Chan (2008), Tsai dan Ghoshal (1998), Aslam et al. (2013), Chiu et al. (2006),

Nahapiet dan Ghoshal (1998), Calantone et al. (2002), Keskin (2006), Sinkula et al. (1997) dan Garcia-Morales et al. (2008). Bagi instrumen teknologi maklumat dan komunikasi pula hasil adaptasi daripada soal selidik yang telah dibina oleh Fadillah (2013), Mohd Bakhari (2010) dan Syed Ikhsan dan Rowland (2004). Seterusnya, instrumen kompetensi profesional guru telah diadaptasi daripada Model Standard Guru Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009). Manakala, instrumen Perkongsian Pengetahuan pula mengguna pakai instrumen yang telah digunakan dalam kajian Lee et al. (2016), Lin (2007), Mogotsi et al. (2011), Van den Hooff dan De Leeuw van Weenen (2004), Bock et al. (2005), Reyhav dan Weisberg (2010) dan Wang et al. (2016). Interpretasi kekuatan hubungan pula adalah berdasarkan Fitz-Gibbon dan Morris (1987). Data yang dikutip daripada responden kajian dianalisis menggunakan Perisian IBM SPSS Statistics Versi 25.0. Analisis statistik inferensi, Ujian Regresi Berganda (*Stepwise*) digunakan untuk mengenal pasti pengaruh faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta kompetensi profesional guru terhadap perkongsian pengetahuan.

3. Hasil Kajian

Setelah diproses dan dibuat pembersihan data untuk memenuhi keperluan analisis statistik, jumlah responden yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 492 orang sahaja. Analisis ujian kebolehpercayaan dan kenormalan data soal selidik dilaksanakan terlebih dahulu sebelum melaksanakan analisis statistik inferensi

3.1. Ujian Kenormalan

Ujian kenormalan dilakukan ke atas data soal selidik kajian. Dapatan analisis kenormalan dalam kajian ini dijalankan dan dianalisis dengan menggunakan ujian *skewness* dan *kurtosis* (Jadual 1). Nilai julat antara +1.00 hingga -1.00 digunakan bagi *skewness*, manakala bagi *kurtosis* pula, nilai julat antara +3.00 hingga -3.00 digunakan untuk menentukan kenormalan taburan data kajian (Hair et al., 2006; Field, 2013).

Jadual 1: Keputusan Ujian Taburan Normaliti Instrumen Kajian

Pemboleh Ubah /Konstruk	Skewness	Kurtosis
Faktor Individu	.513	-.001
Kepercayaan	-.413	1.697
Efikasi	.446	.457
Keseronokan	.405	-.325
Budaya Organisasi	.431	.521
Budaya Visi	.341	.264
Budaya Nilai	.200	1.002
Budaya Bahasa	.131	1.065
Teknologi Maklumat Dan Komunikasi	.193	.198
Infrastruktur	-.082	-.224
Perisian	-.109	.120
Literasi	.212	-.295
Kompetensi Profesional	.361	-.491
Kompetensi Nilai	.097	-1.017
Kompetensi Pengetahuan	.513	-.335
Kompetensi Pengajaran	.451	-.472
Perkongsian Pengetahuan	.884	.232
Menyumbang	.854	.106
Menerima	.716	.465

3.2. Ujian Kebolehpercayaan

Keputusan ujian kebolehpercayaan yang dianalisis melibatkan soal selidik kajian. Jadual 2 menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* bagi semua variabel dan konstruk dalam instrumen kajian adalah lebih daripada 0.6 (Hair et al., 2006; Mohd Majid, 1990; Sekaran, 2005). Oleh itu, instrumen soal selidik kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang boleh diterima dan sesuai digunakan dalam kajian.

Jadual 2: Analisis Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Pemboleh Ubah /Konstruk	Bil. Item	Alphan Cronbach
Faktor Individu	19	0.910
Kepercayaan	7	0.852
Efikasi	5	0.847
Keseronokan	7	0.873
Budaya Organisasi	21	0.936
Budaya Visi	8	0.888
Budaya Nilai	7	0.915
Budaya Bahasa	6	0.892
Teknologi Maklumat Dan Komunikasi	24	0.864
Infrastruktur	7	0.805
Perisian	8	0.730
Literasi	9	0.913
Kompetensi Profesional	27	0.960
Kompetensi Nilai	9	0.933
Kompetensi Pengetahuan	9	0.914
Kompetensi Pengajaran	9	0.915
Perkongsian Pengetahuan	14	0.956
Menyumbang	7	0.914
Menerima	7	0.953
Keseluruhan	105	0.973

3.3. Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi, Teknologi Maklumat dan Komunikasi serta Kompetensi Profesional Guru terhadap Perkongsian Pengetahuan

Bagi mengenal pasti pengaruh variabel bebas atau variabel peramal faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta kompetensi profesional guru terhadap variabel bersandar atau variabel kriteria perkongsian pengetahuan, analisis regresi berganda telah dijalankan ke atas variabel-variabel tersebut. Keputusan analisis menunjukkan, peramal kompetensi profesional guru ($F=398.817$, $p=0.000$) ($\beta=.366$, $t=8.839$, $p=0.000$), peramal faktor individu ($F=280.840$, $p=0.000$) ($\beta=.241$, $t=5.432$, $p=0.000$) dan peramal budaya organisasi ($F=204.987$, $p=0.000$) ($\beta=.243$, $t=5.033$, $p=0.000$) menyumbang secara signifikan terhadap variabel perkongsian pengetahuan. Hasil analisis juga menjelaskan varians peramal kompetensi profesional guru merupakan penyumbang utama terhadap perubahan varians dalam perkongsian pengetahuan iaitu sebanyak 44.9% ($R^2=.449$). Peramal faktor individu menyumbang sebanyak 8.6% ($R^2=.086$) dan peramal budaya organisasi pula menyumbang sebanyak 2.3% ($R^2=.023$). Kombinasi sumbangan ketiga-tiga peramal tersebut terhadap perubahan varians dalam perkongsian pengetahuan adalah sebanyak 55.8% ($R^2=.558$). Berdasarkan keputusan tersebut, Hipotesis Nul (H_0) tidak terdapat pengaruh yang signifikan faktor individu, budaya organisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta

kompetensi profesional guru terhadap perkongsian pengetahuan adalah ditolak. Keputusan analisis pengaruh variabel peramal terhadap variabel bersandar ditunjukkan dalam [Jadual 3](#).

Jadual 3: Analisis Pengaruh Variabel Peramal Terhadap Variabel Bersandar (Perkongsian Pengetahuan) (n=492)

Variabel	β	t	p
Kompetensi Profesional Guru	0.366	8.839	0.000
Faktor Individu	0.241	5.432	0.000
Budaya Organisasi	0.243	5.033	0.000
Kompetensi Profesional Guru	Faktor Individu	Budaya Organisasi	
$R^2=0.449$	$R^2=0.086$	$R^2=0.023$	
$AR^2=0.448$	$AR^2=0.085$	$AR^2=0.022$	
$F=398.817$	$F=280.840$	$F=204.987$	
$P=0.000$	$P=0.000$	$P=0.000$	
$P<0.05$			

4. Perbincangan Dapatan Kajian

Hasil analisis kajian mendapati variabel peramal faktor individu, budaya organisasi dan kompetensi profesional guru menyumbang secara signifikan terhadap perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di sekolah. Sebaliknya variabel peramal teknologi maklumat dan komunikasi didapati tidak menyumbang secara signifikan terhadap perkongsian pengetahuan responden. Variabel peramal kompetensi profesional guru merupakan penyumbang tertinggi terhadap perkongsian pengetahuan berbanding variabel peramal yang lain. Analisis regresi juga mendapati kombinasi peramal faktor individu, budaya organisasi dan kompetensi profesional guru menyumbang lebih lima puluh peratus terhadap perkongsian pengetahuan responden. Oleh itu kajian ini menyimpulkan bahawa faktor individu, budaya organisasi dan kompetensi profesional guru mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di sekolah.

Kajian [Runhaar dan Sanders \(2016\)](#) mengenai penggalakan perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru adalah antara yang disokong dan selaras dengan dapatan kajian ini. Kajian mendapati faktor berkaitan individu iaitu dimensi efikasi sendiri berkaitan pekerjaan sebagai guru menyumbang sebanyak 84% varians dalam perkongsian pengetahuan. Pengaruh faktor individu juga ditunjukkan oleh [Chedid et al. \(2022\)](#) dalam kajian terhadap Institusi Pengajian Tinggi di Portugal apabila mendapati, motivasi intrinsik yang dikaitkan dengan kemahuan individu sendiri menyumbang secara signifikan terhadap perkongsian pengetahuan. Sebaliknya motivasi ekstrinsik yang dikaitkan dengan pengaruh persekitaran tidak menyumbang secara signifikan. Pola yang sama turut ditunjukkan oleh [Mansor dan Jaharuddin \(2020\)](#) dalam kajian mengenai pengaruh motivasi intrinsik terhadap perkongsian pengetahuan dari perspektif ajaran Islam. Melalui penerapan konsep persaudaraan berdasarkan hubungan sesama manusia, kajian mendapati dimensi efikasi sendiri, autonomi, hubungan, keseronokan membantu orang lain, kepercayaan dan keikhlasan mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan responden. Dapatan tersebut juga membawa makna bahawa semakin kuat hubungan antara anggota organisasi, maka

semakin tinggi kekerapan perkongsian pengetahuan dengan ikhlas tanpa mengharapkan imbalan yang nyata.

Kajian [Mohd Bakhari \(2010\)](#) turut membuktikan faktor individu yang terdiri daripada dimensi kesedaran, kepercayaan dan personaliti didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualiti perkongsian pengetahuan dalam Sektor Awam di Malaysia. Demikian juga dalam kajian [Noor dan Salim \(2013\)](#) terhadap sektor Swasta di kawasan Lembah Klang menunjukkan dapatan yang sama. Kajian [Hoa et al. \(2020\)](#) terhadap organisasi perniagaan yang melibatkan pelbagai lapisan pekerja sebagai responden mendapati aspek berkaitan individu iaitu kepercayaan dan keseronokan berkongsi pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan. Hasil kajian [Rohman et al. \(2020\)](#) juga menunjukkan semua dimensi dalam faktor individu iaitu kepercayaan interpersonal, sikap individu, manfaat diterima dan efikasi sendiri mempengaruhi tingkah laku perkongsian pengetahuan melalui niat responden untuk berkongsi maklumat. Kepercayaan interpersonal merupakan dimensi yang paling dominan berbanding dimensi lain. Penemuan tersebut menunjukkan peranan elemen kepercayaan interpersonal adalah penting untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan dalam organisasi ([Niedergassel & Leker, 2011](#)).

Kajian [Areekkuzhiyil \(2016\)](#) yang turut merangkumkan pengaruh budaya organisasi terhadap perkongsian pengetahuan adalah sejajar dengan dapatan kajian ini. Didapati budaya organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di samping faktor komunikasi, kepercayaan dan struktur organisasi. Kajian [Abbasi dan Dastgeer \(2018\)](#) juga menunjukkan budaya organisasi hierarki dalam institusi pendidikan turut mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Dalam mengenal pasti faktor teknikal dan bukan teknikal, kajian kualitatif oleh [Judi et al. \(2018\)](#) mendapati budaya organisasi dikenal pasti antara faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru Teknik dan Vokasional di Selangor. Malah kajian merumuskan faktor organisasi memainkan peranan yang lebih penting berbanding faktor individu, kandungan dan teknologi. Turut disokong adalah dapatan kajian [Javaid et al. \(2020\)](#) yang menunjukkan faktor organisasi yang terdiri daripada budaya organisasi, kepercayaan dan sistem ganjaran memainkan peranan penting untuk meningkatkan sikap berkongsi pengetahuan individu dalam organisasi pendidikan.

Sejajar dengan dimensi budaya organisasi dalam kajian ini, kajian [Van Dijk et al. \(2016\)](#) melalui perspektif Modal Sosial menunjukkan perkongsian bahasa dan perkongsian visi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tahap dan kualiti perkongsian pengetahuan dalam organisasi. Kajian [Attar \(2020\)](#) yang juga mendapati budaya organisasi mempengaruhi perkongsian pengetahuan turut menunjukkan kombinasi kedua-duanya adalah penting dalam peningkatan prestasi organisasi. Pola dapatan yang sama turut ditunjukkan dalam hasil kajian [Kucharska dan Bedford \(2019\)](#), [Oyemomi et al. \(2019\)](#), [Zhang \(2018\)](#) dan [Chang et al. \(2017\)](#) yang telah dijalankan terhadap organisasi selain pendidikan. Ini adalah bertepatan dengan hasil tinjauan [Laubengaier et al. \(2019\)](#) terhadap kajian-kajian lepas yang mendapati secara keseluruhannya budaya organisasi memainkan peranan penting dalam semua aspek berkaitan perkongsian pengetahuan. Rumusan daripada tinjauan tersebut juga menjelaskan bahawa budaya organisasi yang mempengaruhi pertukaran pengetahuan diklasifikasikan kepada empat ciri iaitu kesediaan mengambil risiko, keterbukaan, fleksibiliti dan berorientasikan masa depan.

Berbeza dengan peramal lain dalam kajian ini, Teknologi Maklumat dan Komunikasi didapati sebagai peramal yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru. Dapatan ini berbeza dan tidak menyokong hasil kajian [Judi et al. \(2018\)](#) yang mendapati sebaliknya iaitu faktor teknologi mempengaruhi aktiviti perkongsian pengetahuan guru-guru yang telah dipilih sebagai populasi kajian. Hasil temu bual menunjukkan infrastruktur teknologi, repositori objek pembelajaran dan laman sosial dikenal pasti sebagai dimensi utama dalam faktor teknologi. Berkaitan dengan literasi Teknologi Maklumat dan Komunikasi, kajian [Raza dan Awang \(2020\)](#) juga menunjukkan perbezaan apabila mendapati peramal pengetahuan teknologi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan. Turut bertentangan adalah hasil kajian [Paul dan Maynard-Noel \(2021\)](#) yang mendapati Teknologi Maklumat dan Komunikasi mempengaruhi niat dan tingkah laku perkongsian pengetahuan atas fungsinya yang mempermudah pemprosesan dan penghantaran maklumat. Demikian juga halnya dengan kajian [Siddiqui et al. \(2019\)](#) yang turut bercanggah apabila kajian tersebut mendapati ketersediaan infrastruktur dan pengetahuan Teknologi Maklumat dan Komunikasi merupakan antara faktor yang sangat mempengaruhi perkongsian pengetahuan.

Dalam kajian mengenai kerangka kerja penggalakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi untuk perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Malaysia, [Fadillah \(2013\)](#) mendapati dimensi infrastruktur dan celik teknologi tidak mempengaruhi tingkah laku hasrat guru-guru menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi dalam perkongsian pengetahuan. Dapatan yang selaras dengan hasil kajian ini turut menemui faktor kekangan masa sebagai punca utama guru-guru tidak berminat menggunakan teknologi untuk berkongsi pengetahuan. [Farooq \(2018\)](#) juga mengakui Teknologi Maklumat dan Komunikasi boleh bertindak sebagai penghalang yang berpotensi kerana ada individu yang tidak biasa dengan sistem dan prosesnya. Turut menunjukkan dapatan yang sama ialah kajian [Fayyaz et al. \(2021\)](#) yang mendapati selain ganjaran organisasi, penggunaan Teknologi Maklumat dan Komunikasi juga mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap penerimaan dan sumbangan pengetahuan dalam organisasi. Hasil temu bual [Maitlo et al. \(2019\)](#) telah membuktikan kekurangan sumber maklumat dan masalah infrastruktur adalah antara sebab Teknologi Maklumat dan Komunikasi tidak signifikan dalam mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Masalah kelajuan internet yang kurang memuaskan di lokasi sekolah-sekolah tertentu akan menyebabkan gangguan dalam memuat turun dan memuat naik bahan perkongsian. Keadaan seperti ini akhirnya boleh menyebabkan guru-guru tidak berminat menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi sebagai medium perkongsian pengetahuan ([Judi et al., 2018](#)).

Kajian ini mendapati kompetensi profesional guru merupakan peramal yang menyumbang lebih banyak perubahan varians berbanding peramal faktor individu dan budaya organisasi dalam perkongsian pengetahuan. Dapatan ini menunjukkan tahap kompetensi profesional yang tinggi akan menjadikan guru-guru lebih yakin dan terdorong untuk berkongsi pengetahuan. Ini adalah sejajar dengan kajian [Topchyan \(2013\)](#) yang mendapati individu dengan tahap kompetensi yang tinggi adalah lebih kerap melibatkan diri dalam aktiviti perkongsian pengetahuan. Kajian [Sulaiman \(2012\)](#) terhadap tenaga pengajar di Institusi Pendidikan Profesional di Malaysia juga menunjukkan dapatan yang sama iaitu, kompetensi pengajaran yang terdiri daripada dimensi perancangan, penyediaan dan penyampaian pengajaran mempengaruhi secara signifikan dalam tingkah laku perkongsian ilmu. Dalam kajian yang melihat kompetensi dari perspektif kepimpinan organisasi, [Swanson et al. \(2020\)](#) juga mendapati

kompetensi dalam pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan. Dapatan yang sama turut ditunjukkan dalam kajian [Jian dan Wang \(2013\)](#) apabila mendapati kompetensi membina rangkaian signifikan dalam mempengaruhi perkongsian pengetahuan.

Dapatan kajian ini juga merupakan petunjuk bahawa pengetahuan yang dikongsi dalam kalangan guru adalah berkualiti dan bermanfaat kepada organisasi sekolah. Ini merujuk kepada aset pengetahuan yang ada pada individu guru dalam bentuk kompetensi profesional yang merangkumi nilai profesionalisme, pengetahuan dan kemahiran pengajaran dan pembelajaran. Pendapat [Szabo dan Csepregi \(2011\)](#) adalah sejajar dengan hasil kajian ini yang menyatakan perkongsian pengetahuan adalah lebih berkesan dan bermanfaat apabila melibatkan individu yang mempunyai kompetensi yang tinggi dan diperlukan dalam organisasi. [Conchado et al. \(2015\)](#) juga berpendapat bahawa kompetensi yang menepati keperluan adalah penting untuk memperoleh, membuat, mengatur, berkongsi, mengguna dan membina pengetahuan baru untuk keberkesanan fungsi organisasi. Melalui dapatan yang selaras dengan hasil kajian ini, [Trivellas et al. \(2017\)](#) juga turut berpendapat bahawa kompetensi umum yang dikongsi secara berterusan akan sentiasa berkembang dan menerbitkan kompetensi baru yang semakin berfokus kepada keperluan spesifik organisasi.

5. Kesimpulan

Sebagai kesimpulan, kajian ini telah mendapati faktor individu, budaya organisasi dan kompetensi profesional guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan. Sebaliknya variabel Teknologi Maklumat dan Komunikasi menunjukkan dapatan yang bertentangan. Namun analisis korelasi kajian ini mendapati variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan dengan perkongsian pengetahuan. Selain itu, terdapat juga kajian-kajian yang menunjukkan Teknologi Maklumat dan Komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkongsian pengetahuan ([Paul & Maynard-Noel, 2021](#); [Raza & Awang, 2020](#); [Siddiqui et al., 2019](#); [Judi et al., 2018](#)). Perbandingan tersebut memperlihatkan bahawa perubahan varians dalam perkongsian pengetahuan yang dipengaruhi oleh kombinasi semua variabel kajian adalah lebih tinggi sekiranya Teknologi Maklumat dan Komunikasi turut signifikan mempengaruhi perkongsian pengetahuan. Oleh itu, usaha menambahbaik aspek Teknologi Maklumat dan Komunikasi yang berkaitan dengan keperluan guru dan sekolah perlu dilakukan untuk menggalakkan guru-guru berkongsi pengetahuan melalui medium tersebut selain secara bersemuka. Pada masa yang sama, faktor berkaitan individu, budaya organisasi dan kompetensi profesional guru perlu sentiasa disuburkan dalam organisasi sekolah kerana telah terbukti memainkan peranan penting dalam perkongsian pengetahuan.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Malaysia Sabah (UMS). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikut kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada semua pihak sama ada yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan kajian ini. Sekalung penghargaan juga kepada guru-guru di Negeri Sabah yang sudi menjadi responden dalam kajian.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak ditaja melalui apa-apa geran penyelidikan ataupun pembiayaan daripada mana-mana pihak.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interests*)

Penulis tidak mempunyai konflik kepentingan dalam kajian ini

Rujukan

- Abbasi, S. G., & Dastgeer, G. (2018). Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Examining Serial Mechanisms. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 5(1), 33-51.
- Al-Attar, F., & Shaalan, K. (2016). Enablers And Barriers Of Knowledge Spiral: A Case Study. In *Proceedings Of The The 11th International Knowledge Management In Organizations Conference On The Changing Face Of Knowledge Management Impacting Society* (Pp. 1-8).
- Areekkuzhiyil, S. (2016). Impact of Organisational Factors on the Knowledge Sharing Practice of Teachers Working in Higher Education Sector. *Online Submission*, 4(8), 23-33.
- Arshad, Z. M., & Mustapha, R. (2017). Hubungan antara beban tugas dengan efikasi diri dan kepuasan kerja pensyarah di kolej vokasional. *Sains Humanika*, 9(1-5), 35-43.
- Ashinida, A., Afendi, H., & Mohd. Shabri. Y. (2004). Penggunaan PBBK (Pembelajaran Bahasa Berbantuan Komputer) dalam pengajaran dan pembelajaran bahasa Arab sebagai bahasa asing: satu tinjauan awal. *GEMA Online Journal of Language Studies*, 4(1), 1-16.
- Aslam, M. H., Shahzad, K., Syed, A. R., & Ramish, A. (2013). Social capital and knowledge sharing as determinants of academic performance. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(1), 25-41.
- Attar, M. M. (2020). Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11-20.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19 (1), 43-50.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee. J.N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Chang, W. J., Liao, S. H., & Wu, T. T. (2017). Relationships Among Organizational Culture, Knowledge Sharing, And Innovation Capability: A Case Of The Automobile Industry In Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 471-490.
- Chaudhry, A. S., & Sivakamasundari, B. (2004). Perceptions Of Teachers About Knowledge Sharing In Schools. In *Innovations Through Information Technology: Information Resources Management Association International Conference, New Orleans, Louisiana, USA*, (Pp. 23-26).
- Chedid, M., Alvelos, H., & Teixeira, L. (2022). Individual Factors Affecting Attitude Toward Knowledge Sharing: An Empirical Study On A Higher Education Institution. *VINE Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, 52(1), 1-17.
- Chee, W. W. (2009). *The Predictability Of Individual, Organizational, And Technology Factors On Knowledge Sharing Processes In The Construction Industry Of Hong Kong*. [Doctoral Dissertation], The University Of Newcastle, Australia.
- Cheng, E. C. (2015). Knowledge sharing for creating school intellectual capital. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1455-1459
- Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: A study of multimedia university Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3). 313-324.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, 42(3), 1872-1888.
- Chong, C. W., Teh, P., & Tan, B. C. (2014). Knowledge sharing among Malaysian universities' students: Do personality traits, class room and technological factors matter? *Educational Studies*, 40(1), 1-25.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & management*, 45(7), 458-465.
- Conchado, A., Carot, J. M., & Bas, M. C. (2015). Competencies For Knowledge Management: Development And Validation Of A Scale. *Journal Of Knowledge Management*, 19(4), 836-855.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment. *Journal Of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 18(4), 347-372.
- Fadillah Yassin (2013). *Kerangka kerja penggalakkan ICT dalam perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di Malaysia*. [Tesis Ph.D]. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Fan, Z. P., Ou, W., Suo, W. L., & Sun, Y. H. (2007). Measuring and identifying knowledge sharing capability of organizations. In *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 5535-5539). IEEE.
- Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238-260. DOI 10.1108/IJIS-09-2017-0087.
- Fayyaz, A., Chaudhry, B. N., & Fiaz, M. (2021). Upholding Knowledge Sharing for Organization Innovation Efficiency in Pakistan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 4-17. Doi.org/10.3390/joitmc.

- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS statistics*. Sage. City Road, London.
- Fitz-Gibbon, C. T., & Morris, L. L. (1987). *How To Analyze Data*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The Effects Of Transformational Leadership On Organizational Performance Through Knowledge And Innovation. *British Journal Of Management*, 19(4), 299-319.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. *Knowledge management case book: Siemens best practices*, 89-105.
- Hair, J. J. F., Ardenon, R. E., Tatham, R. E., & Black, W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hew, K. F., & Hara, N. (2007). Empirical study of motivators and barriers of teacher online knowledge sharing. *Educational Technology Research and Development*, 55(6), 573.
- Ho, L. A., Kuo, T. H., & Lin, B. (2012). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research*, 22(1), 4-28.
- Hoa, N. D., Thanh, V. B., Mai, V. T., Tung, L. V., & Quyen, H. V. T. (2020). Knowledge Sharing Influence On Innovation: A Case Of Textile And Garment Enterprises In Vietnam. *The Journal Of Asian Finance, Economics, And Business*, 7(7), 555-563.
- Hsu, I. C. (2006). Enhancing employee tendencies to share knowledge—Case studies of nine companies in Taiwan. *International Journal of information management*, 26(4), 326-338.
- Hung, S. Y., Lai, H. M., & Chou, Y. C. (2015). Knowledge-sharing intention in professional virtual communities: A comparison between posters and lurkers. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(12), 2494-2510.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *Vine*, 45(1), 67-88.
- Jarrar, Y. F. (2002). Knowledge management: learning for organisational experience. *Managerial Auditing Journal*, 17(6), 322-328.
- Javaid, J., Soroya, S., & Mahmood, K. (2020). Impact of personal and organizational factors on knowledge sharing attitude of university teachers in Pakistan. *The Electronic Library*, 38(2), 317-336. DOI 10.1108/EL-05-2019-0121.
- Jian, Z., & Wang, C. (2013). The Impacts of Network Competence, Knowledge Sharing on Service Innovation Performance: Moderating Role Of Relationship Quality. In *LISS 2012* (Pp. 569-576). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Jolaei, A., Md Nor, K., Khani, N., & Md Yusoff, R. (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431.
- Judi, H. M., Hashim, H., & Wook, T. S. M. T. (2018). Knowledge Sharing Driving Factors in Technical Vocational Education and Training Institute Using Content Analysis. *Asia-Pacific Journal of Information Technology and Multimedia*, 7(2), 11-28.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 29(1), 113-143.
- Kathiravelu, S. R., Mansor, N. N. A., Kenny, K. (2013). Factors influencing knowledge sharing behavior (KSB) among employees of public services in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(3), 107-119.

- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009). *Standard Guru Malaysia. Bahagian Pendidikan Guru, Sektor Pembangunan Profesionalisme Keguruan*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Keskin, S. (2006). Comparison Of Several Univariate Normality Tests Regarding Type I Error Rate And Power Of The Test In Simulation Based Small Samples. *Journal Of Applied Science Research*, 2(5), 296-300.
- Khairunesa, I. (2012). Impak persekitaran organisasi terhadap perkongsian pengetahuan dalam pembangunan lestari organisasi. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 24(2), 1-15.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter?. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18.
- Laubengaier, D., Hahn, G., & Wagner, H. T. (2019). Organizational Culture and Knowledge Exchange and Combination: A Systematic Literature Review. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. 5498-5507.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.
- Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C., & Lesser, E. L. (2002). Trust and knowledge sharing: A critical combination. *IBM Institute for knowledge-based organizations*, 19(10), 1-11.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332. doi:10.1108/01437720710755272.
- Maitlo, A., Ameen, N., Peikari, H. R., & Shah, M. (2019). Preventing Identity Theft: Identifying Major Barriers To Knowledge-Sharing In Online Retail Organisations. *Information Technology & People*, 32(5), 1184-1214. Doi.Org/10.1108/ITP-05-2018-0255.
- Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2020). Exploring Intrinsic Motivation And Knowledge Sharing From The Perspective Of Islamic Teaching. *International Journal Of Business And Society*, 21(1), 334-352.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Moghavvemi, S., Sharabati, M., Paramanathan, T., & Rahin, N. M. (2017). The impact of perceived enjoyment, perceived reciprocal benefits and knowledge power on students' knowledge sharing through Facebook. *The International Journal of Management Education*, 15(1), 1-12.
- Mogotsi, I. C., Boon, J. H., & Fletcher, L. (2011). Knowledge sharing behaviour and demographic variables amongst secondary school teachers in and around Gaborone, Botswana. *South African Journal of Information Management*, 13(1), 1-6.
- Mohd Bakhari Ismail (2010). *Model Kualiti Perkongsian Pengetahuan dalam organisasi awam dan kesannya ke atas prestasi pekerja serta penyampaian perkhidmatan*. [Tesis Ph.D]. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Majid, K. (1990). Kaedah Penyelidikan Pendidikan. *Dewan Bahasa Dan Pustaka. Kuala Lumpur*.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Niedergassel, B., & Leker, J. (2011). Different dimensions of knowledge in cooperative R&D projects of university scientists. *Technovation*, 31(4), 142-150.
- Noor, N. M. N. M., & Salim, J. (2013). Model perkongsian pengetahuan dalam organisasi sektor swasta di Malaysia dan hubungannya dengan inovasi dan prestasi organisasi. *Sains Humanika*, 64 (1). 67-76.
- Nor Azmi Tambi Chik. (2009). Perkongsian Pengetahuan Di Kalangan Pegawai Pengurusan Dan Profesional Tldm. Tesis Master. Universiti Utara Malaysia.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- Ozlati, S. (2012). *Motivation, Trust, Leadership, And Technology: Predictors Of Knowledge Sharing Behavior In The Workplace*. [Theses & Dissertations], Claremont Graduate University, California.
- Paul, S., & Maynard-Noel, E. (2021). Knowledge Sharing Behavior in Homeland Security-The Roles of Trust, Technology, and Expectations. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 5141).
- Rahman, M. J. A., Ismail, M. A., & Razali, N. (2003). Tahap kesediaan penggunaan perisian kursus di kalangan guru Sains dan Matematik. *Prosiding Konvensyen Teknologi Pendidikan Ke*, 16, 372-380.
- Rashid, A. G., & Ahmad, Z. A. (2016). Assessing Impacts of Organizational Factors on Knowledge Sharing Behavior in Iraqi Textile Industry. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 24.
- Raza, I., & Awang, Z. (2021). Knowledge-Sharing Practices In Higher Educational Institutes Of Islamabad, Pakistan: An Empirical Study Based On Theory Of Planned Behavior. *Journal Of Applied Research In Higher Education*, 13(2), 466-484. DOI 10.1108/JARHE-03-2020-0068.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging Intention and Behavior of Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285-300.
- Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal Of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., & Hamidah, H. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38-48.
- Runhaar, P., & Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 794-813.
- Ryan, S. D., Windsor, J. C., Ibragimova, B., & Prybutok, V. R. (2010). Organizational Practices That Foster Knowledge Sharing: Validation Across Distinct National Cultures. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 13, 139-164.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth Edition). John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. (2005). *Research methods for business: A skill building approach* (Fourth Edition). John Wiley & Sons: New York.
- Siddiqui, S. H., Rasheed, R., Nawaz, S., & Abbas, M. (2019). Knowledge sharing and innovation capabilities: The moderating role of organizational learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(2), 455-486.

- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework For Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, And Behavior. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Skaik, H. A., & Othman, R. (2015). Investigating academics' knowledge sharing behaviour in United Arab Emirates. *Journal of Business and Economics*, 6(1), 161-178.
- Sulaiman, S. (2012). *Relationships Between Teaching Competence, Motivational Factors, and Knowledge Sharing Behavior at a Professional Learning Institution in Malaysia*. [Doctoral dissertation], Universiti Putra Malaysia.
- Supar, N. (2006). *Factors Affecting Knowledge Sharing Among Academic Staff in Selected Malaysian Higher Educational Institutions and the Effect on Performance*. [Doctoral dissertation], Graduate of School Management, Universiti Putra Malaysia.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477. doi:10.1108/136732711111137439.
- Surif, J., Ibrahim, N. H., & Hassan, R. A. (2014). Tahap Amalan dan Pengintegrasian ICT dalam Proses Pengajaran dan Pembelajaran Sains. *Sains Humanika*, 2(4), 13-18.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The Effect Of Leader Competencies On Knowledge Sharing And Job Performance: Social Capital Theory. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 42, 88-96.
- Syed Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (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.
- Szabo, L., & Csepregi, A. (2011). Competences Found Important For Knowledge Sharing: Investigation Of Middle Managers Working At Medium-And Large-Sized Enterprises. *IUP Journal Of Knowledge Management*, 9(3), 41-58.
- Tahir, L. M., Musah, M. B., Abdullah, A. H., Musta'amal, A. H., & Abdullah, M. H. A. (2016). Technical college teachers sharing their knowledge: does leadership, institutional factors or barriers predict their practices?. *Educational Studies*, 42(5), 465-492.
- Tong, C., Wah Tak, W. I., & Wong, A. (2013). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 9-37.
- Topchyan, R. (2013). *Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Learning Teams (VLTs) in Distance Education*. Instructional Design, Development and Evaluation. Syracuse University.
- Trivellas, P., Kakkos, N., & Santouridis, I. (2017). Knowledge Management and Employee General Competencies in Accounting Firms. In *Strategic Innovative Marketing: 4th IC-SIM, Mykonos, Greece 2015* (pp. 57-63). Springer International Publishing. DOI 10.1007/978-3-319-33865-1_7.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- Van Dijk, A., Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Knowledge Sharing And Social Capital In Globally Distributed Execution. *Journal Of Knowledge Management*, 20(2), 327-343.
- Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4650-4658.

- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.
- Wei Chong, C., Yen Yuen, Y., & Chew Gan, G. (2014). Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. *Library Review*, 63(3), 203-223.
- Wickramasinghe, V. & 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.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-1174.
- Zhang, Z. (2018). Organizational Culture And Knowledge Sharing: Design Of Incentives And Business Processes. *Business Process Management Journal*, 24(2), 384-399.