

# AMALAN PENGURUSAN PENGETAHUAN DI KOPERASI KLUSTER SEDERHANA DI MALAYSIA: SATU KERANGKA KONSEPTUAL

\*Norul Hayatie Hashim  
Faiz Ahmad Yatim

*Institut Koperasi Malaysia*

## ABSTRAK

*Pengurusan pengetahuan (KM) adalah proses yang berkaitan dengan pembangunan, penyimpanan, pengambilan, dan penyebaran maklumat serta kepakaran dalam sesebuah organisasi bagi menyokong dan meningkatkan prestasi perniagaannya. Sesebuah organisasi perlu menyedari bahawa pengetahuan adalah sumber terpenting dan ianya harus diurus dengan bijaksana. Secara idealnya, pengurusan pengetahuan yang efisien dan baik juga mampu merangsang pertumbuhan melalui produktiviti dan inovasi bagi meningkatkan sumbangan sektor koperasi kepada ekonomi negara khususnya kepada gerakan koperasi kluster sederhana di Malaysia melalui KM yang berkesan. Koperasi merupakan entiti perniagaan yang memiliki aset pengetahuan (selain sumber manusia, kewangan, bangunan, kenderaan) yang perlu diurus dan digunakan untuk mencipta nilai baharu, budaya kerja, produk dan perkhidmatan yang ditawarkan. Budaya kerja, produk dan perkhidmatan yang ditambahbaik ini boleh melonjakkan pencapaian sesebuah koperasi yang seterusnya membolehkan koperasi tersebut kekal kompetitif dalam persaingan dan menjana keuntungan untuk diagihkan kepada ahli koperasi dan seterusnya meningkatkan sumbangan sektor koperasi kepada ekonomi negara. Oleh kerana penyelidikan berkaitan amalan pengurusan pengetahuan koperasi di Malaysia agak terhad, penyelidikan berkaitan pengurusan pengetahuan khusus dalam konteks koperasi dicadangkan untuk memperolehi maklumat tepat dan semasa berkaitan pengurusan pengetahuan di koperasi. Kajian lanjut dan pengumpulan data dari pelbagai sumber akan mencadangkan satu kerangka konseptual berkenaan struktur pengurusan pengurusan pengetahuan bagi koperasi kluster sederhana di Malaysia.*

**Kata Kunci:** *Amalan Pengurusan Pengetahuan; Kerangka Konseptual; Koperasi Kluster Sederhana*

\*E-mel penulis: hayatie@ikkm.edu.my

## PENGENALAN

Bagi sesebuah organisasi, pengetahuan merupakan aset yang sangat bernilai selain pelbagai bentuk aset lain di sesebuah organisasi seperti sumber manusia, kewangan, bangunan, kenderaan dan lain-lain. Sumber pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi kebiasaannya adalah dalam bentuk “*explicit*”, “*implicit*” dan “*tacit*” (Newman & Conrad, 2000; Davies, 2015; Hussein & Khan, 2015). Aset pengetahuan dalam bentuk tersurat (*explicit*), berpotensi tersurat (*implicit*) dan tersirat (*tacit*) ini adalah berbeza dengan aset sumber manusia, kewangan dan bangunan yang dimiliki oleh sesebuah organisasi. Oleh kerana aset pengetahuan (*explicit*, *implicit*, *tacit*) ini adalah unik, kompleks dan mempunyai nilai strategik tertentu, ianya perlu diurus dengan kaedah pengurusan yang berbeza dengan pendekatan pengurusan aset lain.

Pengurusan pengetahuan (KM) asasnya adalah proses menguruskan aset pengetahuan tersurat, berpotensi tersurat dan tersirat yang dimiliki oleh sesebuah organisasi. Dalam penulisan sorotan kajian, terdapat banyak konsep dan definisi pengurusan pengetahuan yang dikemukakan oleh pengkaji terdahulu (Davenport, 1998; Prusak, 2000; Salisbury, 2003; King, 2009). Duhon (1998)<sup>1</sup> mendefinisikan KM sebagai satu disiplin yang mengetengahkan pendekatan bersepadu dalam mengenal pasti, menangkapi, menilai, mendapatkan semula dan berkongsi semua aset maklumat organisasi. Aset ini termasuk pangkalan data, dokumen, dasar, prosidur dan kepakaran yang belum diterjemahkan dan pengalaman yang tidak digambarkan oleh pekerja individu secara individu.

Osborne (2004)<sup>2</sup> pula mendefinisikan KM sebagai pendekatan pelbagai disiplin untuk menggunakan dan menguruskan pengetahuan dalam organisasi berdasarkan amalan pengurusan maklumat yang mantap berfokuskan pembelajaran organisasi; mengenal pasti sumbangan dan nilai pekerja dan dimungkinkan oleh teknologi. Terdapat banyak lagi definisi pengurusan pengetahuan yang terarah kepada dimensi dan konteks khusus sebagaimana dihasratkan oleh pengkaji dalam pelbagai bidang berkaitan pengurusan pengetahuan.

Daripada definisi di atas, pengurusan pengetahuan melibatkan penggunaan proses dan teknologi dalam memanipulasi aset pengetahuan organisasi untuk kegunaan organisasi itu sendiri. Pengurusan pengetahuan yang mengadaptasikan proses (King, 2009; Girald, 2015) dan teknologi (Kankanhalli, Tan & Wei, 2005) dan pelbagai dimensi lain bertujuan untuk membolehkan organisasi mencapai objektif menambahkan peranan individu dan pencapaian organisasi (Newman & Conrad, 2000) selaras dengan matlamat penubuhan organisasi tersebut. Kenyataan ini bermaksud, sekiranya sesebuah organisasi berupaya memanfaatkan sumber pengetahuan yang ada dalam organisasi tersebut secara optimum dengan mengikuti proses, strategi dan teknologi yang bersesuaian, organisasi tersebut akan lebih berjaya dan berdaya saing. Kajian lampau menyatakan bahawa sumber pengetahuan sebagai pemangkin daya saing organisasi.

---

1 *A discipline that promotes an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving, and sharing all of an enterprise's information assets. These assets may include databases, documents, policies, procedures, and previously un-captured expertise and experience in individual workers.*

2 *Knowledge management is a multi-disciplinary approach to using and managing organizational knowledge that is based on sound information management practices focused on organizational learning, recognizing the contribution and value of employees, and is enabled by technology. It is primarily concerned with the content of knowledge within the organization and how that knowledge can improve organizational performance.*

## APLIKASI PENGURUSAN PENGETAHUAN DI ORGANISASI

Menyedari peranan pengurusan pengetahuan dalam pengupayaan pencapaian individu dan organisasi, banyak organisasi di peringkat antarabangsa dan nasional telah mengaplikasi konsep, amalan dan sistem pengurusan pengetahuan di organisasi. Di peringkat antarabangsa misalnya, syarikat otomotif (Mitsubishi Automotive Engineering), penjagaan kesihatan (Sanofi) kejuruteraan (Schlumberger) dan konsultansi (Accenture) adalah organisasi yang mengaplikasikan sistem pengurusan pengetahuan. Di peringkat nasional, diketahui bahawa Bank Negara Malaysia (BNM), Petroliaam Nasional Berhad (PETRONAS), *Malaysian Technology Development Corporation* (MTDC) dan *International Centre for Education in Islamic Finance* (INCEIF) adalah antara organisasi yang telah dan sedang membangunkan inisiatif pengurusan pengetahuan masing-masing. Walaupun tahap kejayaan pelaksanaan inisiatif pengurusan pengetahuan di organisasi nasional di atas tidak dapat diperincikan, pelaksanaan inisiatif pengurusan pengetahuan telah bertapak di pelbagai organisasi di Malaysia.

## PENGURUSAN PENGETAHUAN DI KOPERASI

Koperasi umumnya juga adalah sebuah organisasi yang berorientasikan kebajikan dan perniagaan. Sebagai sebuah entiti berteraskan ekonomi, koperasi berpotensi menyumbang secara signifikan terhadap pembangunan ekonomi sesebuah negara (Safawi, 2017). Dalam konteks Malaysia, koperasi membantu pembangunan ekonomi negara melalui aktiviti kebajikan, perniagaan dan keuntungan hasil perniagaan yang dijalankan oleh koperasi tersebut. Untuk kekal membantu pembangunan ekonomi negara melalui peningkatan ekonomi anggota koperasi, sesebuah organisasi harus berkembang dan memperbaiki pencapaian dari semasa ke semasa.

Perkembangan dan penambakan pencapaian kebajikan dan ekonomi koperasi juga seharusnya dikaitkan dengan inisiatif pengurusan pengetahuan. Sebagaimana kejayaan sesebuah syarikat bergantung pada keupayaannya memanfaatkan pengetahuan dan menghasilkan nilai daripada sumber pengetahuannya (Ichijo & Nonaka, 2007), koperasi juga memiliki aset pengetahuan (selain sumber manusia, kewangan, bangunan, kenderaan) yang perlu diurus dan digunakan untuk mencerna nilai baru cara dan budaya kerja, produk dan perkhidmatan yang ditawarkan. Budaya kerja, produk dan perkhidmatan yang ditambahbaik ini boleh melonjakkan pencapaian sesebuah koperasi yang seterusnya membolehkan koperasi tersebut kekal kompetitif dalam persaingan dan menjana keuntungan untuk diagihkan kepada ahli koperasi dan seterusnya meningkatkan sumbangan sektor koperasi kepada ekonomi negara.

Untuk kekal kompetitif, menjana keuntungan dan berdaya saing, pengurusan pengetahuan yang substantif perlu diamalkan. Walau bagaimanapun, dalam konteks koperasi di Malaysia, banyak aspek berkaitan amalan pengurusan pengetahuan di koperasi masih menjadi persoalan. Antara persoalan yang sering ditanyakan adalah sejauh mana amalan pengurusan pengetahuan dipraktikkan di koperasi. Perkara ini disebabkan kajian lampau amalan pengurusan pengetahuan di koperasi di Malaysia masih terhad. Carian di internet dengan kata kunci "*knowledge management in cooperatives in Malaysia*" menemukan satu dapatan khusus penyelidikan lampau (Yeop, 2007) berkaitan pengurusan pengetahuan di koperasi. Dapatan selebihnya adalah berkaitan dengan pelbagai konteks dan aspek melibatkan entiti koperasi seperti akauntabiliti (Maslinawati, Intan Waheedah & Arun, 2013) dan tadbir urus (Norman & Noradiva, 2017). Dapatan carian yang terhad ini membawa pengertian bahawa kajian berkaitan pengurusan pengetahuan di koperasi

perlu diperbanyak. Oleh kerana penyelidikan berkaitan amalan pengurusan pengetahuan di koperasi adalah terhad, penyelidikan pengurusan pengetahuan khusus dalam konteks koperasi dicadangkan untuk memperoleh maklumat tepat dan semasa berkaitan pengurusan pengetahuan di koperasi. Konsep, skop, kesediaan dan cabaran pengurusan pengetahuan di organisasi adalah aspek yang akan diberi penekanan khusus dalam penyelidikan ini. Pelaksanaan kajian ini akan membuka ruang untuk mengetahui tahap semasa amalan pengurusan pengetahuan di koperasi yang seterusnya boleh dijadikan asas untuk penyelidikan lanjutan mahupun pembangunan rangka kerja atau model bersesuaian.

Sebagaimana disebut sepintas lalu dalam seksyen pengenalan, amalan pengurusan pengetahuan yang berkait dengan daya saing dan membantu pembangunan ekonomi negara masih banyak yang tidak diketahui. Keadaan ini membuka ruang penyelidikan empirikal berkaitan pengurusan pengetahuan melibatkan budaya, proses dan teknologi.

## **DIMENSI UTAMA DALAM PENGURUSAN PENGETAHUAN DI KOPERASI**

Dari sudut sumber manusia, Anggota Lembaga Koperasi (ALK) dan staf pentadbiran koperasi adalah kelompok yang memacu perkembangan dan daya saing koperasi. Kepakaran, pengalaman dan pengetahuan ALK dan staf pentadbiran tentang hala tuju, pengurusan dan operasi strategik koperasi tidak boleh diragui. Walau bagaimanapun, dalam konteks pengurusan pengetahuan, adakah dimensi sumber manusia (budaya) ini mengetahui tentang kepentingan dan bersedia untuk menyerap kepakaran, pengalaman dan pengetahuan *tacit*, *implicit* dan *explicit* tersebut secara praktikal dan dimanfaatkan secara optimum untuk pembangunan koperasi. Sehingga kajian ini dilaksanakan, boleh dikatakan tiada kajian terdahulu yang melaporkan tentang kesediaan ALK dan kumpulan pengurusan koperasi dalam mempraktikkan pengurusan pengetahuan dan meningkatkan prestasi koperasi. Beberapa kajian terdahulu berkaitan amalan pengurusan pengetahuan di koperasi lebih menjurus kepada penerapan amalan pengurusan pengetahuan dalam struktur dan strategi perniagaan koperasi untuk berdaya saing dan kukuh.

Dari segi proses, pengurusan pengetahuan adalah satu kaedah untuk membentuk, mendapatkan, mengorganisasi, merekodkan, dan memanfaatkan sumber maklumat secara teratur. Pengaplikasian semua proses ini adalah perlu untuk membolehkan pengetahuan *tacit*, *implicit* dan *explicit* pada sumber manusia koperasi (ALK dan staf pentadbiran) disebar, difahami dan diinterpretasikan ke dalam bentuk misi dan amalan yang membuahkan hasil bagi koperasi. Sekali lagi, realitinya proses-proses yang mencerminkan amalan pengurusan pengetahuan di koperasi adalah tidak diketahui disebabkan tiada rujukan melalui kajian terdahulu.

Pengurusan pengetahuan merangkumi dimensi teknologi. Teknologi adalah perkakasan yang menyokong dan menjadi “*enabler*” dalam mempraktikkan pengurusan pengetahuan di semua organisasi termasuk koperasi. Di koperasi, aktiviti kritikal seperti mesyuarat, latihan, surat menyurat, pelaporan dan perekodan boleh dibuat dengan lebih baik dan berkesan dengan bantuan teknologi serta teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Walau bagaimanapun, kekurangan rujukan yang mencukupi berkenaan penggunaan peralatan ICT dalam pengaplikasian pengurusan pengetahuan di koperasi menyukarkan penilaian terhadap dimensi tersebut di koperasi.

Berdasarkan sorotan literatur, kajian mengenai pengurusan pengetahuan dalam konteks koperasi masih belum diteroka. Setelah hampir satu abad gerakan koperasi diperkenalkan di Malaysia,

dengan jumlah koperasi dan nilai perolehan yang agak besar, pengurusan koperasi perlu lebih efisien dan profesional seiring Dasar Koperasi Malaysia 2030 (DKN2030). Menurut (Yeop, 2007), satu struktur dan strategi perlu diwujudkan untuk membolehkan gerakan koperasi berdiri kukuh serta dapat memberikan kebaikan berterusan kepada anggota. Konsep pengurusan pengetahuan membolehkan gerakan koperasi menggunakan idea serta mewujudkan rangkaian kerjasama di antara mereka. Kajian empirikal berkaitan pengurusan pengetahuan di koperasi di Malaysia masih kurang jika dibandingkan dengan kajian koperasi yang dijalankan di luar negara. Kajian-kajian empirikal terhadap pengurusan pengetahuan koperasi di Malaysia penting bagi menjadikan sektor koperasi lebih bersedia menghadapi sebarang kemungkinan sekiranya berlaku perkara yang tidak diingini.

Penyelidikan empirikal berkaitan amalan pengurusan pengetahuan yang merangkumi dimensi sumber manusia, proses dan teknologi perlu dilaksanakan dalam konteks koperasi. Penyelidikan ini boleh menjadi asas kepada cadangan yang bersifat terbitan (*generic*) hasil daripada dapatan yang bakal diperoleh. Secara ringkas, komponen utama kajian lepas dapat digabungkan untuk mereka bentuk model amalan pengurusan pengetahuan koperasi dalam kluster koperasi sederhana berdasarkan Jadual 1.

**Jadual 1:** Struktur dan Komponen Pengurusan Pengetahuan yang diaplikasikan dalam Organisasi

STRUKTUR	KOMPONEN PENGURUSAN PENGETAHUAN	PENKAJI
Dimensi dan kemampuan KM dalam organisasi.	<i>Knowledge Management : An organizational capabilities perspective.</i>	Andrew H. Gold, Arvind Malhotra & Albert H. Segars (2001)
Dimensi dalam KM.	<i>Factors of KM implementation in knowledge-based organization.</i>	Rosmaini Tasmin, Yap L.S (2010)
Aplikasi: Hubungan antara KM dan prestasi organisasi.	Kepentingan organisasi melaksanakan amalan KM sebagai pencetus pembangunan strategi perniagaan.	Shiaw Tong Ha, May Chiun Lo & Yin Chai Wang (2015)
Interaksi antara dimensi teknologi, teknik dan manusia dalam pelaksanaan KM di organisasi.	<i>Knowledge management in organization: Examining the interaction between technologies, techniques and people.</i>	Ganesh D. Bhatt (2001)

<i>Framework: Relationship among knowledge management parameters.</i>	<i>Critical enablers for knowledge creation process: Synthesizing the literature.</i>	Majid Nejatian, Mehran Nejadi, Mohammad Hossein Zarei and Somaye Soltani (2013)
Impak KM dalam prestasi organisasi.	Hubungan positif antara KM dan prestasi organisasi.	Katsuro Pension, Mapira Nyasha, Mangava Sheiller and Chimbindi Vhuramai (2013)
Faktor kejayaan.	Perkongsian pengetahuan dalam kalangan koperasi menghasilkan sumber manusia yang lebih baik.	Yeop Hussin Bidin, (2007)

Berdasarkan kajian literatur, tiga (3) dimensi pengurusan pengetahuan iaitu teknologi, proses dan budaya akan digunakan sebagai pemboleh ubah tidak bersandar (*independent variable*) dan kemampuan infrastruktur pengetahuan koperasi sebagai pemboleh ubah bersandar (*dependent variable*).

## METODOLOGI KAJIAN

Dalam menghasilkan kertas kerja yang dilaporkan ini, pendekatan sorotan kesusasteraan digunakan manakala untuk kajian empirikal, pendekatan kuantitatif akan digunakan. Pendekatan sorotan kesusasteraan untuk penghasilan kertas kerja ini adalah dengan menyorot secara sistematik semua literatur berkaitan bidang pengurusan pengetahuan di organisasi kerajaan, dan syarikat swasta. Sumber primer diambil daripada senarai pangkalan data Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) yang merupakan agensi kerajaan yang bertanggungjawab dalam memantau, menyelia dan mengawal selia koperasi.

Dari sorotan literatur, dua persoalan kajian dibangunkan. Pertama, apakah dimensi/atribut budaya, proses dan teknologi pengurusan pengetahuan yang berupaya meningkatkan prestasi koperasi. Kedua, apakah model konseptual amalan pengurusan pengetahuan di koperasi berpandukan dimensi/atribut yang dikenal pasti. Dalam mencari kajian lepas hanya artikel dalam jurnal dikaji semula seperti *Emerald*, *Ebscohost*, *MyJurnal*, *Scopus*, *Web ISI*, *SAGE*, *Wiley Online Library*, *Google scholar*, *IEEE Xplore Digital Library*, dan *Research Gate*. Sumber kedua diambil daripada tesis, prosiding seminar, laporan penyelidikan dan dokumen rasmi dari Institusi Koperasi Malaysia (IKM) dan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM). Pemilihan jurnal, kertas prosiding dan tesis kerana ianya lebih relevan berbanding buku-buku yang sukar didapati secara dalam talian. Walaupun hanya terdapat abstrak daripada sumber-sumber tersebut, ia dapat memberi maklumat umum yang penting berkenaan pencarian sorotan literatur dan mudah didapati berbanding buku yang bercetak. Daripada sumber primer dan kedua, sebanyak 60 artikel terhasil daripada pencarian. Selepas proses saringan dibuat hanya 30 artikel yang relevan dengan objektif kajian dipilih secara rawak untuk dianalisis dengan terperinci. Keseluruhan artikel yang dirujuk bermula dari tahun

1998 hingga 2019. Limitasi kajian bergantung pada sumber akses secara dalam talian sama ada boleh diakses secara percuma, menerusi langganan oleh perpustakaan IKM atau dari sumber perpustakaan Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA).

## **KERANGKA KONSEPSUAL MODEL PENGURUSAN PENGETAHUAN KOPERASI KLUSTER SEDERHANA DI MALAYSIA**

Dalam situasi ekonomi global pada hari ini, pengetahuan sentiasa berubah mengikut teknologi semasa meninggalkan strategi lama. Menurut Grant (1991) persaingan global menjadi asas ekonomi perindustrian yang berubah daripada kebiasaan kepada aset intelektual semasa hingga ke era pengetahuan digital. Pengetahuan diiktiraf sebagai khazanah unik yang strategik dalam memperkasakan perniagaan dengan kecekapan menggerakkan pengetahuan yang sedia ada dan menyebarkannya ke seluruh organisasi melalui proses, produk, atau perkhidmatan dan membawa banyak kelebihan persaingan (*competitive advantage*).

Organisasi perlu memanfaatkan pengetahuan sedia ada dengan penciptaan pengetahuan baharu yang berkaitan dengan keperluan organisasi dalam memaksimumkan keberkesanan secara efektif. Untuk memastikan matlamat ini dicapai, organisasi perlu membangunkan sebuah “kapasiti penyerapan” yang mempunyai berkeupayaan untuk menggunakan pengetahuan terdahulu untuk mencungkil maklumat baharu dan mengasimilasikannya untuk mencipta pengetahuan dan keupayaan yang baharu (Cohen & Levinthal, 1990). Pada dasarnya, semua sumber baharu, diwujudkan melalui proses generik iaitu gabungan dan pertukaran (Nonaka, 1994).

Gabungan dan pertukaran ilmu akan mewujudkan penciptaan pengetahuan baharu memerlukan modal sosial (*social capital*) iaitu jumlah “sumber sebenar yang berpotensi dan tertanam dalam minda seseorang, tersedia dan boleh diperoleh melalui jaringan kerja sosial. Jaringan kerja sosial ini melibatkan tiga (3) infrastruktur utama iaitu teknikal, struktur dan budaya yang membolehkan modal sosial dimaksimumkan (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Konteks perkongsian terdiri daripada dimensi budaya. Menurut Brown & Daguid (1988) dan Davenport (1998) dimensi teknologi menangani hubungan yang membolehkan teknologi yang ada di dalam organisasi untuk meningkatkan infrastruktur, proses pengurusan pengetahuan juga mesti ada untuk menyimpan transkrip dan menyebarkan pengetahuan kepada seluruh organisasi. Proses ini membolehkan organisasi merakam, memurnikan dan memindahkan pengetahuan dengan cara yang cekap.

Grant (1996), telah menyediakan rangka kerja untuk menentukan aspek proses integrasi pengetahuan. Menurut rangka kerja ini, integrasi pengetahuan bergantung kepada tiga aspek iaitu kecekapan integrasi, skop integrasi dan fleksibiliti integrasi. Menurut rangka kerja ini, kekerapan sebuah syarikat menjalankan proses pengurusan pengetahuannya, semakin efisien dalam proses integrasi. Kesimpulannya, fleksibiliti setiap integrasi bergantung kepada bagaimana setiap organisasi tersebut menggabungkan proses tersebut. Menurut perspektif infrastruktur dan proses membuktikan asas rangka kajian ini mentakrifkan aspek kebolehan organisasi dari perspektif proses, teknologi dan budaya.

Berdasarkan sorotan kajian lepas, terdapat pelbagai dimensi penting dalam model pengurusan pengetahuan dalam organisasi. Bagi kajian ini, tiga dimensi penting dibentuk menjadi model



pengurusan pengetahuan di koperasi yang terdiri daripada struktur organisasi, teknologi maklumat dan budaya organisasi. Seterusnya, penyelidikan ini mencadangkan kerangka konseptual model pengurusan pengetahuan koperasi kluster sederhana di Malaysia yang terdiri dari ketiga-tiga komponen ini sebagaimana yang diterangkan di bawah.

### **Pemboleh Ubah Teknologi Maklumat**

Teknologi merangkumi dimensi penting dalam dimensi struktur yang diperlukan untuk menggerakkan modal sosial bagi mewujudkan pengetahuan baharu. Melalui hubungan sistem maklumat dan komunikasi dalam organisasi, aliran maklumat dan pengetahuan yang tidak tersusun sebelum ini dapat diintegrasikan menjadi maklumat yang lebih sistematik dan mudah diperolehi dengan cepat (Argyris & Schon, 1978; Duncan & Teece, 1998). Integrasi ini dapat mengurangkan halangan komunikasi yang secara semula jadi terjadi antara di bahagian organisasi yang berbeza di dalam sebuah organisasi. Oleh kerana teknologi itu dalam pelbagai bentuk, organisasi perlu melabur dalam membangunkan infrastruktur komprehensif bagi menyokong pelbagai jenis pengetahuan dan komunikasi yang kritikal. Dimensi teknologi yang merupakan sebahagian daripada dimensi pengurusan pengetahuan yang berkesan termasuk perisikan perniagaan (*business intelligence*), kerjasama (*collaboration*), penyebaran pengetahuan (*distributed knowledge*), penemuan pengetahuan (*knowledge discovery*), pemetaan pengetahuan (*knowledge mapping*), peluang generasi (*opportunity generation*), serta keselamatan (Leonard, 1995; Grant, 1996).

Kepintaran perniagaan (*business intelligence*) membolehkan organisasi untuk menghasilkan maklumat mengenai persaingan dan persekitaran ekonomi secara meluas. Kerjasama dan teknologi yang disalurkan membolehkan individu dalam organisasi bekerjasama dengan menghapuskan halangan interaksi tersebut. Teknologi penemuan pengetahuan membenarkan organisasi untuk mencari pengetahuan baharu sama ada dalam atau luar daripada organisasi. Teknologi pemetaan ilmu pengetahuan pula membolehkan organisasi untuk mengesan sumber pengetahuan secara berkesan dan mencipta pengetahuan organisasi dalaman. Teknologi aplikasi pengetahuan pula membolehkan organisasi menggunakan pengetahuan yang sedia ada dan teknologi penjaanaan peluang membolehkan organisasi menjejaki pengetahuan mengenai pelanggan, rakan kongsi, individu lain seperti pekerja dan pendedarnya. Di samping aspek mencipta, memindahkan dan menyimpan maklumat melalui infrastruktur teknologi, organisasi perlu mengambil langkah untuk memastikan maklumat tidak diceroboh atau dicuri oleh pihak lain untuk digunakan bagi tujuan yang tidak sepatutnya.

### **Pemboleh Ubah Struktur Organisasi**

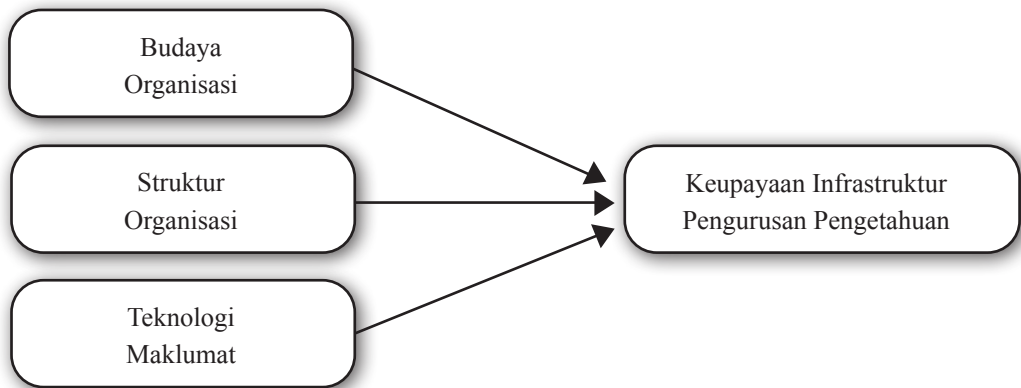
Struktur organisasi penting bagi memanfaatkan seni bina teknologi. Walaupun bertujuan untuk merasionalisasikan fungsi atau unit, individu dalam organisasi, unsur-unsur struktur sering mempunyai akibat yang tidak diinginkan untuk menghalang pengumpulan dan perkongsian pengetahuan di seluruh sempadan organisasi dalaman. Sebagai contoh, struktur yang menggalakkan tingkah laku individu seperti lokasi, bahagian dan fungsi diberikan ganjaran untuk “mengumpulkan” maklumat dapat menghalang pengurusan pengetahuan yang berkesan di seluruh organisasi (O’Dell & Grayson, 1998). Pada asasnya, struktur organisasi perlu menggalakkan perkongsian maklumat dan kerjasama berterusan secara optimum dalam kalangan warga kerja meliputi setiap unit dan bahagian dalam organisasi.



Bersama dengan dasar dan proses, sistem ganjaran dan insentif organisasi dapat menentukan dari mana saluran pengetahuan diakses dan bagaimana ia disalurkan kepada orang lain (Leonard, 1995). Sistem ini juga boleh mewujudkan halangan kepada aktiviti pengurusan pengetahuan yang berkesan. Sistem insentif juga perlu lebih berstruktur supaya para pekerja lebih bermotivasi dan diberi ganjaran, serta bersedia meluangkan masa untuk menjana pengetahuan baharu (contohnya pembelajaran), berkongsi pengetahuan mereka dan membantu orang lain di unit/bahagian lain (Argote & Eppele, 1990; O'Dell & Grayson, 1998).

### **Pemboleh Ubah Budaya Organisasi**

Antara halangan yang paling penting untuk pengurusan pengetahuan yang berkesan adalah budaya organisasi. Budaya membentuk adalah pusat keupayaan organisasi untuk mengurus pengetahuannya dengan lebih berkesan (Davenport & Prusak, 1998). Interaksi antara individu adalah penting dalam proses inovasi (Arrow, 1990). Dialog antara individu atau kumpulan sering menjadi asas penciptaan idea-idea baharu dan dapat dilihat sebagai mempunyai potensi untuk mewujudkan pengetahuan. Interaksi pekerja harus digalakkan secara formal atau tidak formal, hubungan antara individu, kenalan, dan pelbagai perspektif akan dikongsi oleh mereka. Interaksi dan kolaborasi begini penting apabila cuba menyampaikan pengetahuan tersirat antara individu atau menukar pengetahuan tersirat ke pengetahuan yang tersurat (Nonaka, 1990). Di samping itu, pekerja harus mempunyai keupayaan untuk menguruskan pengetahuan dan amalan mereka sendiri untuk memudahkan penyelesaian masalah baharu atau sedia ada dan bersedia untuk menjana atau berkongsi pengetahuan kepada orang lain. Secara umumnya, penekanan dalam pernyataan penglihatan dan sistem nilai harus diletakkan pada komponen organisasi yang menggalakkan proses pengurusan pengetahuan yang berkesan berlaku.



**Rajah 1:** Cadangan Kerangka Konseptual Model Pengurusan Pengetahuan Koperasi di Malaysia

## KESIMPULAN

Artikel ini menunjukkan kepentingan amalan pengurusan pengetahuan di koperasi. Pengurusan pengetahuan bukan suatu proses yang mudah, hanya melibatkan proses seperti menangkap, menyimpan, dan memindahkan maklumat melainkan memerlukan tafsiran serta melibatkan maklumat berkaitan organisasi daripada pelbagai perspektif. Hanya dengan mengubah budaya organisasi, organisasi boleh secara beransur-ansur mengubah corak interaksi antara warga kerja, teknologi, dan proses menjadi lebih cekap. Apabila persekitaran kerja semakin dinamik dan kompleks, ia akan mewujudkan pengurusan yang cekap dari segi pembuatan keputusan, mengesahkan dan menggunakan pengetahuan baharu untuk produk, proses, dan perkhidmatan dalam penambahan nilai.

Secara umum, organisasi boleh menggunakan teknologi atau mungkin mengambil pendekatan tidak rasmi dalam pengurusan pengetahuan. Tetapi untuk mengekalkan kelebihan daya saing jangka panjang, sesebuah organisasi perlu mewujudkan kesesuaian antara sistem teknologi dan sosial. Teknologi boleh digunakan untuk meningkatkan kecekapan pekerja dan meningkatkan aliran maklumat dalam organisasi, manakala sistem sosial seperti "*communities of practices*" (COP) dalam organisasi akan memperbaiki tafsiran dan membawa pelbagai pandangan baharu mengenai maklumat.

Artikel ini mencadangkan satu kerangka konseptual dengan mengenal pasti dimensi yang menyumbang kepada pengurusan pengetahuan koperasi kluster sederhana di Malaysia. Bagi membuktikan kerangka konseptual amalan pengurusan pengetahuan koperasi kluster sederhana di Malaysia, penyelidikan empirikal berkaitan amalan pengurusan pengetahuan yang merangkumi dimensi budaya, proses dan teknologi perlu dilaksanakan dalam konteks koperasi, memandangkan masih kurang penyelidikan pengurusan pengetahuan yang dijalankan dalam konteks tersebut.

Artikel ini juga mencadangkan satu kajian empirikal diperlukan untuk memeriksa semua dimensi akan menyumbang dengan ketara kepada pengurusan pengetahuan dalam konteks koperasi kluster sederhana di Malaysia atau sebaliknya. Penyelidikan ini boleh menjadi asas kepada cadangan-cadangan yang bersifat terbitan (*generic*) dan hasil daripada dapatan yang bakal diperoleh dapat diaplikasikan kepada pembangunan gerakan koperasi seterusnya menjadi pengukur kepada peningkatan pendapatan koperasi kluster sederhana kepada kluster besar pada masa hadapan. Terdapat batasan untuk mendapatkan kajian-kajian lepas dari pangkalan data dan sumber rujukan yang dipilih. Maka hasil dapatan dari sorotan kajian lepas untuk menghasilkan cadangan kerangka pengurusan pengetahuan koperasi kluster sederhana di Malaysia perlu diambil kira sebahagian limitasi kajian hanya di koperasi tertentu yang bersesuaian.

## RUJUKAN

- Argote, L., & Eppele, D. (1990). Learning curves in manufacturing. *Science*, 247(23) 920-924.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. Reading, MA: Addison Wesley.
- Arrow, K. (1962). The economic implication of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29,3.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: Learning new perspectives and innovation. *Quarterly Administrative Science*, 35( 1) 128-152.
- Davenport, T., & Klahr, P.(1998). Managing customer support knowledge. *California Review*, 40(3), 195-208.
- Davenport, T. ; DeLong, D ; & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39, 43-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davies, M. (2015). Knowledge—explicit, implicit and tacit: Philosophical aspects. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 74-90.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3) 313 -327.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109 -122.
- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Hussein, T., & Khan, S. (2015). Knowledge management an instrument for implementation in Retail Marketing. *MATRIX Academic International Online Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 1-6.

- Ha, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: A test on SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 184-189.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). Introduction: Knowledge as competitive advantage in the age of increasing globalization. *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, 3-10.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143.
- Katsuro, P., Mapira, N., Mangava, S., & Chimbindi, V. (2013). *Impact of knowledge management on organizational performance: A case study of Grain Marketing Board (GMB)*.
- King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In *Knowledge management and organizational learning*, 3-13. Springer, Boston, MA.
- Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and maintaining a source of innovation* boston: Harvard Business School Press, 74.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of implicit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40, 112-132. 75.
- Maslinawati, M., Intan Waheedah, O., & Arun, M. (2013). Accountability issues and challenges: The scenario for Malaysian cooperative movement. *International Journal of Social, Human Science And Engineering*, 7(6), 403-408.
- Majid, N., Mehran, N., Zarei, M. H., & Somaye, S. (2013). Critical enablers for knowledge creation process: Synthesizing the literature.
- Nejatian, M., Nejati, M., Zarei, M. H., & Soltani, S. (2013). Critical enablers for knowledge creation process: Synthesizing the literature. *Global Business and management Research: An intenational Journal*, 5(2&3), 105-119.
- Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. In *PAKM*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Knowledge creation companies: How japanese companies establish dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1998). The dynamic theory of organizational knowledge creation. *Scientific Organization*, S, 10 (1994), 14-37. 86 Nonaka, I., and Konno, N. The concept of “ba”: building the foundations of science. *California Management Review*, 40-54. 87)
- Norman, S. M., & Hamzah, N. (2017). Co-operative governance and the public interest: Between control and autonomy. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 51.

- O'Dell, C., & Grayson, C. (1998). If only we knew what we know : Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Osborne, M. (2004). Making the most of the best: Formulating a knowledge management strategy for a government advisory body. *Australian journal of public administration*, 63(3), 43-52.
- Sanchez, R., & Mahoney, J.T. (1996). Modularity, flexibility and knowledge management in product and organization design. *Strategic management Journal* (17) 63-76.
- Salisbury, M. W. (2003). Putting theory into practice to build knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*.
- Safawi, A. R., Yusof, W. W. M., Rohana, O., Nooraslinda, A. A., & Marziana, M. M. (2017). Maqasid Syariah in relation to cooperatives' contracts and operations. In *Trends and Issues in Interdisciplinary Behavior and Social Science*, 95-102. CRC Press.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how an intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Yap, L. S., Tasmin, R., Rusuli, M. S. C., & Hashim, N. (2010). Factors influencing knowledge management practices among multimedia super corridor (MSC) organizations. *Communications of the IBIMA*.
- Yeop, B. H. (2007). Positioning knowledge management as key success factor in the growth of Co-operatives in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 12(1), 69-82.