

Pemenuhan Kontrak Psikologi dan Perkongsian Pengetahuan: Peranan Kepercayaan, Timbal Balas dan Iklim Kolaboratif sebagai Pengantara

(Psychological Contract Fulfilment and Knowledge Sharing: The Role of Trust, Reciprocity and Collaborative Climate as Mediators)

Rasidah Arshad
Rosmah Mat Isa
Nor Liza Abdullah

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk menyiasat hubungan langsung antara pemenuhan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan, serta hubungan tidak langsung antara pemboleh ubah tersebut menerusi kepercayaan terhadap organisasi, rasa timbal balas, dan iklim kolaboratif. Sampel kajian terdiri daripada seratus empat puluh lima ahli akademik dari universiti awam di Malaysia. Hipotesis diuji menggunakan Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM). Dapatan kajian menunjukkan bahawa pemenuhan kontrak psikologi tidak berhubung secara langsung dengan perkongsian pengetahuan tetapi secara tidak langsung menerusi pemboleh ubah pengantara kepercayaan, timbal balas, dan iklim kolaboratif. Kajian yang dijalankan ini menyumbang kepada panggilan untuk memahami serta menyediakan bukti empirikal mengenai peranan faktor situasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan.

Kata kunci: Kontrak psikologi; perkongsian pengetahuan; kepercayaan; timbal balas; iklim kolaboratif

ABSTRACT

The study was conducted to investigate direct relationships between psychological contract fulfilment and knowledge sharing, and indirect relationships via trust, reciprocity, and collaborative climate. Sample for the study comprises of one hundred and forty five academicians from public universities in Malaysia. Hypotheses were tested using Structural Equation Modeling. The findings show that psychological contract fulfilment was not directly related to knowledge sharing, but indirectly related through trust, reciprocity, and collaborative climate. The study supports the call for more empirical evidence concerning the role of situational variables as mediating variables in understanding the relationship between psychological contract and knowledge sharing.

Keywords: Psychological contract; knowledge sharing; trust; reciprocity; collaborative climate

PENGENALAN

Mutakhir ini, pengurusan pengetahuan semakin menerima perhatian yang khusus dalam kalangan para sarjana dan pengamal pengurusan. Ia telah dikenal pasti sebagai satu kuasa penting dalam memupuk inovasi dan membina kecekapan dalam organisasi (Yesil, Koska & Büyükbeşe 2013). Oleh kerana peri pentingnya pengurusan pengetahuan dalam sesebuah firma, ramai sarjana telah menjalankan penyelidikan terutama mengenai kesan strategik pengurusan pengetahuan, prosesnya, dan penggunaan teknologi maklumat dalam menguruskan pengetahuan (Bollinger & Smith 2001; Wang, Noe & Wang 2014). Walau bagaimanapun, terdapat kritikan yang menyatakan terlalu banyak tumpuan diberikan kepada aspek operasi dan teknologi pengurusan pengetahuan, sehinggalah aspek-aspek yang berkaitan dengan proses pengurusan pengetahuan seperti aspek tingkah laku pekerja berpengetahuan dalam sesebuah organisasi diabaikan. Justeru, selain aspek operasi dan

teknologi, perhatian juga harus diberikan kepada elemen sumber manusia yang memainkan peranan penting dalam pengurusan pengetahuan yang berkesan terutamanya melalui konsep perkongsian pengetahuan itu sendiri (Chiang, Han & Chuang 2011).

Perkongsian pengetahuan merupakan satu proses yang mana individu saling bertukar pengetahuan mereka dan bersama-sama mencipta pengetahuan baharu (Van den Hooff & de Ridder 2004), dan ia dianggap sebagai satu proses penting dalam penciptaan sumber tidak ketara yang merupakan kunci kepada kelebihan daya saing sesebuah organisasi (Desouza 2003). Bagaimanapun, kejayaan kepada inisiatif pengurusan pengetahuan sangat bergantung kepada pekerja yang bersedia untuk berkongsi pengetahuan mereka (Hislop 2003). Oleh itu, untuk memastikan tingkahlaku perkongsian pengetahuan berkembang dalam organisasi, adalah penting untuk kita mengenal pasti dan memahami faktor-faktor yang menyumbang kepada kecenderungan para pekerja untuk berkongsi pengetahuan. Meskipun terdapat kajian

mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja untuk berkongsi pengetahuan, namun kurang perhatian diberikan kepada hubungan di antara perkongsian pengetahuan dan pertukaran sosial (Bartol et al. 2009; Wang & Noe 2010). Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang tersebut dengan menggunakan teori kontrak psikologi sebagai rangka kerja untuk memahami pertukaran sosial antara pekerja dan majikan yang dinamik.

Premis utama teori ini ialah pekerja cenderung untuk bertimbal balas dengan organisasi atau agen organisasi, apabila mereka menjangkakan kehendak mereka telah dipenuhi. Kontrak psikologi merupakan salah satu teori yang digunakan untuk memahami dan meramalkan pelbagai sikap dan tingkah laku pekerja (Conway & Briner 2005; Zhao et al. 2007), termasuk tingkah laku proaktif seperti perkongsian pengetahuan. Menurut teori ini juga, persepsi pekerja mengenai sejauh mana organisasi menyebelahi mereka akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku mereka seterusnya (Robinson & Morrison 1995; Zhao et al. 2007). Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dengan mengkaji hubungan antara pemenuhan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan dan faktor-faktor seperti kepercayaan, timbal balas, dan iklim kolaboratif sebagai perantara bagi hubungan antara kedua-dua konstruk tersebut.

SOROTAN LITERATUR DAN RANGKA KERJA TEORITIKAL

PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGI DAN PERKONGSIAN PENGETAHUAN

Perkongsian pengetahuan boleh berlaku di peringkat individu, kumpulan, dan juga organisasi (Bryant 2003). Ia terdiri daripada satu set pemahaman sepunya yang berkaitan dengan penyediaan akses kepada pekerja tentang maklumat yang relevan dan membina dengan menggunakan jaringan pengetahuan dalam organisasi (Hogel, Parboteeah & Munson 2003). Bagaimanapun, perkongsian pengetahuan yang berkesan memerlukan persekitaran yang positif dalam bentuk kontrak psikologi yang utuh dan mampu menawarkan peluang untuk menilai aspek-aspek asas dalam hubungan pertukaran antara pekerja dan majikan. Skim kognitif yang terhasil dalam minda pekerja mengenai hubungan pekerja-organisasi akhirnya akan diterjemahkan ke dalam pembangunan modal sosial untuk membentuk jangkaan implisit yang berpunca daripada kontrak psikologi (Unsel, Gleich & Russo 2005). Bolino, Turnley and Bloodgood (2002) berhujah bahawa modal sosial dan kontrak psikologi mampu menggalakkan perkongsian pengetahuan dalam kalangan warga organisasi. Ini seterusnya membolehkan organisasi membangunkan kemahiran dan kecekapan, meningkatkan nilai, dan mengekalkan kelebihan daya saing mereka (Matzler et al. 2005). Walaupun kontrak psikologi dikatakan boleh mempengaruhi perkongsian pengetahuan dalam kalangan pekerja (Lester, Kickul & Bergmann 2007), perhatian kurang diberikan

kepada peranan pemenuhan kontrak psikologi dalam mempengaruhi tingkah laku perkongsian pengetahuan dalam organisasi.

Kontrak psikologi pula merujuk kepada kepercayaan seseorang tentang perjanjian pertukaran timbal balas antara dirinya dan organisasi tempat beliau bekerja (Rousseau 1989). Kepercayaan ini timbul berdasarkan kepada persepsi pekerja mengenai kewajipan organisasi kepada mereka serta kewajipan mereka kepada organisasi. Kepercayaan individu adalah lebih kepada janji yang merangkumi beberapa aspek termasuk jangkaan pulangan masa depan dan kewajipan, serta sumbangan yang diharapkan. Sorotan literatur telah mendedahkan kepentingan kontrak psikologi dalam konteks pekerjaan kerana ia membantu para pekerja untuk merangka hubungan yang diharapkan dan pembentukan ini berfungsi sebagai panduan untuk tingkah laku mereka di masa hadapan (Kingshott 2006; Birtch, Chiang & Van Esch 2016). Oleh yang demikian, pemenuhan kontrak psikologi sangat diharapkan oleh pekerja daripada organisasi.

Menurut teori pertukaran sosial, pekerja dan majikan terlibat dalam pertukaran yang mana satu pihak membalas sumbangan pihak yang satu lagi (Blau 1964). Ketika pekerja melihat kontrak psikologi mereka dipenuhi, mereka akan mengakui pertukaran yang sama berlaku dalam hubungan mereka dengan organisasi (Morrison & Robinson 1997). Sejajar dengan itu, pekerja akan menimbal balas dengan melakukan sesuatu yang positif sebagai sumbangan kepada majikan (Gouldner 1960). Jangkaan bahawa majikan memenuhi kewajipan kepada pekerja juga boleh mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam hubungan pertukaran sosial. Sebagai contoh, pekerja yang menyedari bahawa apa yang mereka terima melebihi apa yang dijanjikan, lebih bersedia untuk berkongsi pengetahuan mereka (Gupta et al. 2012). Selain itu, perhatian dan keprihatinan yang ditunjukkan oleh majikan secara tidak langsung mewajibkan pekerja untuk menimbal balas dengan tindakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan majikan (Lo & Aryee 2003). Kajian oleh Birtch et al. (2016) mendapati sokongan dan kawalan daripada majikan menentukan tinggi atau rendahnya impak kontrak psikologi ke atas komitmen dan kepuasan pekerja. Justeru itu, kajian ini secara empirikal, menyokong bahawa apabila organisasi memenuhi kewajipan yang dijanjikan, pekerja akan lebih bermotivasi untuk terlibat dalam tingkah laku positif seperti berkongsi pengetahuan. Oleh itu, kami menjangkakan bahawa pemenuhan kontrak psikologi akan meningkatkan tingkah laku perkongsian pengetahuan dalam kalangan pekerja.

H₁ Jangkaan pemenuhan kontrak psikologi berhubung secara positif dengan perkongsian pengetahuan

KEPERCAYAAN, TIMBAL BALAS, DAN IKLIM KOLABORATIF

Kepercayaan merujuk kepada persepsi individu tentang bagaimana mereka telah diperlakukan oleh organisasi,

pengurusan, dan rakan sekerja; sama ada pihak-pihak ini bersikap adil, memegang janji-janji, dan menunaikan kewajipan mereka, dan sama ada pihak-pihak tersebut boleh dipercayai untuk memenuhi janji-janji dan kewajipan mereka pada masa hadapan (Guest & Conway 2001). Poon (2003) berpendapat bahawa kepercayaan adalah jangkaan positif terhadap perbuatan baik dalam situasi yang berisiko. Untuk mencapai tahap kerjasama sukarela yang tinggi, kepercayaan mesti wujud dalam organisasi (Tyler 2003). Kepercayaan yang positif dikatakan boleh wujud apabila individu mempunyai harapan positif daripada orang yang mereka harapkan seperti motif, niat, dan kemungkinan tindakan yang baik. Sharkie (2005) mencadangkan bahawa kepercayaan adalah prasyarat untuk komunikasi yang akan memudahkan jaringan untuk berkembang dan diterjemahkan ke dalam tingkah laku perkongsian pengetahuan.

Dalam erti kata lain, persepsi individu tentang organisasi, pengurusan dan rakan sekerja, dan tahap kepercayaan adalah penting dalam menentukan kesediaan untuk berbincang dan meningkatkan potensi untuk berkongsi pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi. Dalam satu kajian yang menganalisis perkongsian pengetahuan dalam situasi kepercayaan tinggi dan rendah, hasil kajian membuktikan kepercayaan rendah menghalang perkongsian pengetahuan terutamanya antara pengetahuan implisit dan kepercayaan afektif (Rutten, Blaas-Franken & Martin 2016). Dalam aspek pengetahuan implisit, perkongsian pengetahuan akan menjadi lebih signifikan menerusi saluran yang tidak formal dan fleksibel dalam proses kerja yang melibatkan pengetahuan tasit yang tinggi (Abdullah et al. 2013). Teori pertukaran sosial, seperti yang digunakan oleh para penyelidik dalam menjelaskan bagaimana kepercayaan berkaitan dengan sikap dan tingkah laku (cth. Organ 1990; Robinson 1996) juga dapat digunakan dalam mengkaji hubungan antara kepercayaan dengan perkongsian pengetahuan. Secara empirikal, kepercayaan telah menunjukkan pengaruh yang kuat dan mantap terhadap pelbagai sikap dan tingkah laku pekerja, termasuk kepuasan kerja, tekanan kerja, komitmen organisasi, produktiviti, dan yang paling relevan dengan penyelidikan semasa iaitu perkongsian pengetahuan (cth. Levin & Cross 2004; McNeish & Mann 2010).

H₂ Kepercayaan berhubung secara positif dengan perkongsian pengetahuan

Iklm kolaboratif merujuk kepada unsur-unsur sepunya budaya organisasi yang memberi inspirasi kepada kakitangan untuk berkongsi pengetahuan (Sveiby & Simons 2002). Kejayaan amalan pengurusan pengetahuan bergantung kepada penggabungan kepercayaan serta iklim kerjasama dalam organisasi. Secara empirikal, kajian mendapati kolaborasi dan saling percaya dalam kalangan warga organisasi merupakan faktor penting dalam perkongsian pengetahuan (Janowicz & Noorderhaven 2002; Sveiby & Simons 2002). Terdapat kajian dalam sektor pembuatan mendapati hubungan yang signifikan antara iklim kolaboratif yang merupakan salah satu

faktor pengurusan pengetahuan dan prestasi syarikat (Tan & Wong 2015). Apa yang lebih penting, kajian ini mencadangkan faktor iklim kolaboratif perlu dibangunkan dahulu untuk memastikan pengurusan pengetahuan yang kukuh dan berkesan. Apabila pekerja menganggap organisasi sebagai sangat kolaboratif, mereka akan cenderung untuk berkongsi pengetahuan dengan lebih banyak lagi.

H₃ Iklim kolaboratif berhubung secara positif dengan perkongsian pengetahuan

Timbal balas adalah tindakan yang bergantung kepada reaksi yang memberi ganjaran daripada orang lain dan ianya terhenti apabila reaksi yang diharapkan tidak didapati (Blau 1964). Timbal balas adalah salah satu penggerak utama bagi perkongsian pengetahuan. Menurut Kelley dan Thibaut (1978) individu yang terlibat dalam pasukan maya akan berkongsi pengetahuan mereka apabila mereka melihat tingkah laku yang sepadan daripada rakan yang lain. Secara empirikal, kajian oleh Chiu, Hsu dan Wang (2006) mendapati norma timbal balas dikaitkan dengan perkongsian pengetahuan individu.

H₄ Timbal balas berhubung secara positif dengan perkongsian pengetahuan

Kajian terdahulu membuktikan pemenuhan kontrak psikologi mampu mewujudkan perasaan dihargai, meningkatkan kepercayaan, dan akhirnya membawa kepada hasil yang positif kepada pekerja dan organisasi (Conway & Briner 2005; Robinson & Morrison 1995). Pekerja yang kontrak psikologinya dipenuhi mempunyai kecenderungan yang lebih tinggi untuk mempercayai bahawa organisasi tempat mereka bekerja boleh dipercayai, justeru akan melibatkan diri dalam timbal balas dan berkolaborasi. Secara empirikal, kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa pekerja yang menerima lebih banyak dorongan organisasi daripada yang mereka harapkan akan cenderung menilai organisasi secara positif (Lambert, Edwards & Cable 2003). Oleh itu, berdasarkan hubungan ini, jelas bahawa persepsi pekerja tentang kontrak psikologi mempunyai implikasi penting terhadap tanggapan pekerja kepada organisasi mereka, dan seterusnya menentukan perilaku mereka terhadap rakan sekerja dan organisasi. Sehubungan dengan itu, dicadangkan bahawa pemenuhan kontrak psikologi meramalkan persepsi pekerja terhadap kepercayaan organisasi, timbal balas dan, iklim kolaboratif, dan ini seterusnya akan meramal tingkah laku perkongsian pengetahuan.

H₅ Kepercayaan mengantara hubungan di antara pemenuhan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan

H₆ Timbal balas mengantara hubungan di antara pemenuhan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan

H₇ Iklim kolaboratif mengantara hubungan di antara pemenuhan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan

KAEDAH KAJIAN

Sampel kajian ini adalah ahli akademik dari universiti awam di Malaysia. Sebanyak 500 soal selidik telah diedarkan kepada responden secara bersemuka, pos, dan atas talian. Bilangan soal selidik yang dikembalikan dan sesuai untuk dianalisa adalah 145. Dalam kajian ini, Model Persamaan Berstruktur (SEM) yang menggunakan perisian AMOS 16.0 telah digunakan untuk menilai model pengukuran (*measurement model*), diikuti dengan penilaian ke atas model berstruktur dan pengujian hipotesis.

Semua instrumen pengukuran yang digunakan dalam kajian ini telah diadaptasi daripada kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan. Untuk memastikan kesahan luaran, kajian rintis telah dijalankan dan maklum balas yang diterima daripada responden telah digunakan untuk penambahbaikan soal selidik.

Pemenuhan Kontrak Psikologi diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Robinson dan Morrison (1995) menggunakan skala Likert bermula dari 1 = "Sangat kurang daripada apa yang dijanjikan" hingga 5 = "sangat melebihi daripada apa yang dijanjikan". Contoh item termasuklah "pemenuhan jangkaan anda oleh organisasi dari segi gaji yang kompetitif" dan "pemenuhan ekspektasi anda oleh organisasi dari segi sumber yang diperlukan untuk melakukan kerja anda".

Kepercayaan kepada organisasi diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Cook and Wall (1980). Responden diminta menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan yang diberikan menggunakan skala Likert bermula dari 1 = "sangat tidak setuju" hingga 7 = "sangat setuju". Contoh item termasuklah "Pihak pengurusan di organisasi saya bersikap jujur dalam

usaha memenuhi pandangan para pekerja" dan "Pihak pengurusan di organisasi saya bersedia untuk mengaut keuntungan dengan menipu para pekerjanya".

Timbal balas diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Constant, Sproull and Kiesler (1996) dengan menyatakan persetujuan terhadap pernyataan yang diberikan dengan menggunakan skala Likert bermula dari 1 = "sangat tidak setuju" hingga 5 = "sangat setuju". Contoh item termasuklah "Saya tahu bahawa rakan sekerja akan membantu jika saya memerlukan pertolongan; oleh itu saya juga perlu membantu mereka sekiranya diperlukan".

Iklm kolaboratif diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Sveiby and Simons (2002). Responden diminta memberikan tahap persetujuan mereka terhadap pernyataan-pernyataan yang disediakan menggunakan skala Likert bermula dari 1 = "sangat tidak setuju" hingga 7 = "sangat setuju". Contoh item termasuklah "Banyak perkara yang saya pelajari daripada rakan sekerja" dan "Orang atasan saya menggalakkan saya memberikan penyelesaian inovatif terhadap masalah berkaitan kerja".

Perkongsian pengetahuan diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Van den Hooff dan de Ridder (2004). Contoh item termasuklah "Kebanyakan pengetahuan kami terhasil daripada bekerja bersama-sama dengan rakan sekerja dalam organisasi" dan "Dalam organisasi ini, perkongsian maklumat telah banyak meningkatkan pengetahuan saya". Responden diminta menyatakan persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan menggunakan skala Likert bermula daripada 1 = "sangat tidak setuju" hingga 7 = "sangat setuju".

JADUAL 1. Min, sisihan piawai, nilai Alpha dan korelasi

Pemboleh ubah	Purata	Sisihan Piawai	1 Pemenuhan kontrak psikologi	2 Kepercayaan	3 Iklim	4 Timbal balas Kolaboratif	5 Perkongsian pengetahuan
1. Pemenuhan kontrak psikologi	4.30	.569	(.81)				
2. Kepercayaan	3.81	.633	.65**	(.84)			
3. Iklim Kolaboratif	4.64	1.13	.47**	.65**	(.93)		
4. Timbal balas	3.90	.86	.34**	.16	.26**	(.79)	
5. Perkongsian pengetahuan	5.09	.91	.52**	.62**	.67**	.52**	(.90)

Nota: ** Signifikan pada tahap $p < .01$; Nilai dalam kurungan mewakili kebolehppercayaan Alpha

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Pemeriksaan yang dilakukan terhadap data menunjukkan taburan data yang normal. Jadual 1 memaparkan statistik deskriptif (min dan sisihan piawai), kebolehppercayaan dan hubungan korelasi antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang ada dalam kajian ini. Nilai kebolehppercayaan *Alpha* bagi semua konstruk adalah antara .79 dan .91 dan semua konstruk, kecuali kepercayaan dan timbal balas mempunyai hubungan korelasi yang signifikan.

Menggunakan prosedur dua-langkah yang diperkenalkan oleh Anderson dan Gerbing (1988), model pengukuran dinilai secara berasingan sebelum analisis model berstruktur dijalankan. Oleh kerana nisbah saiz sampel kepada parameter tidak memenuhi tahap minima yang dicadangkan untuk menjalankan analisis multivariat (Hu & Bentler 1999), pendekatan *partial disaggregation* digunakan untuk mencapai strategi anggaran yang lebih parsimoni (Bagozzi & Heatherton 1994). Hasil daripada

Confirmatory Factor Analysis (CFA) menunjukkan model pengukuran yang baik dengan $\chi^2_{(80)} = 114.86$, pada tahap $p < 0.00$; GFI = .91; CFI = .97; TLI = .96 and RMSEA = .06. Semua item mempunyai nilai yang signifikan serta melebihi .40, dan berada dalam faktor yang telah ditetapkan oleh literatur dan kajian lepas. Perbandingan antara Model-Lima-Faktor dengan model alternatif lain menggunakan ujian perbezaan nilai Khi-Kuasa Dua juga menunjukkan sokongan terhadap model yang telah dicadangkan (Model-Lima-Faktor).

MODEL BERSTRUKTUR

Prosedur ujian perbezaan Khi-Kuasa Dua yang dicadangkan oleh Kelloway (1995) digunakan untuk menguji kesan pengantaraan. Model pengantaraan penuh dan model tanpa pengantaraan diuji dengan menggunakan model pengantaraan separa sebagai asas perbandingan

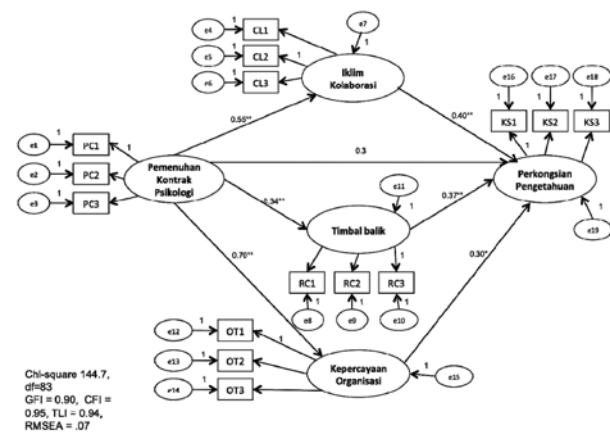
dalam menentukan kesan pengantaraan. Hasil ujian perbandingan antara model pengantaraan penuh dan model pengantaraan separa menunjukkan penambahbaikan model pengantaraan separa yang tidak signifikan ($\Delta \chi^2 = 1.0, p > .01$). Sebaliknya, model pengantaraan separa pula menunjukkan penambahbaikan yang signifikan dibandingkan dengan dengan model tanpa pengantaraan ($\Delta \chi^2 = 49.7, p < .01$). Pemeriksaan terhadap pekali terpiawai dalam model pengantaraan separa menunjukkan hubungan langsung yang tidak signifikan di antara pemenuhan kontrak psikologi dengan perkongsian pengetahuan. Sekiranya hubungan yang tidak signifikan ini dikeluarkan daripada model, ia akan menghasilkan model perantaraan penuh. Perbandingan model alternatif menerusi ujian perbezaan Khi-Kuasa Dua, seperti yang dipaparkan dalam Jadual 2, juga mendapati bahawa model perantaraan penuh merupakan model terbaik dalam menerangkan hubungan antara pemboleh ubah yang dicadangkan dalam kajian ini.

JADUAL 2. Perbandingan model-model alternatif

Model	χ^2	d.f.	$\Delta \chi^2$	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model 1 (model perantaraan penuh)	144.7	84		.92	.95	.93	.07
Model 2 (model perantaraan separa)	143.7	83		.92	.96	.93	.07
Perbezaan (Model 1 – Model 2)			1.0				
Model 3 (Model tanpa pengantaraan)	193.4	86		.85	.91	.90	.09
Perbezaan (Model 3 – Model 2)			49.7**				

Nota: ** Signifikan pada tahap $p < .01$. Tahap signifikan ujian perbezaan Khi-Kuasa Dua ditetapkan pada $p < .01$ (1 d.f., χ^2 bersamaan dengan 6.63) untuk keyakinan yang lebih tinggi bahawa mana-mana modifikasi ke atas model asal (hypothesized model) bukanlah disebabkan oleh sampel kajian ini.

Sebagai kesimpulan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pemenuhan kontrak psikologi tidak berhubung secara langsung dengan perkongsian pengetahuan tetapi secara tidak langsung menerusi kepercayaan terhadap organisasi, rasa timbal balas, dan iklim kolaboratif dalam organisasi. Seperti yang dipaparkan dalam Rajah 1, pemenuhan kontrak psikologi berhubung secara positif dengan kepercayaan ($\beta = .70$), timbal balas ($\beta = .34$), dan iklim kolaboratif ($\beta = .55$). Manakala, kepercayaan, timbal balas, dan iklim kolaboratif pula berhubung secara langsung dengan perkongsian pengetahuan ($\beta = .30, .37, .40$). Dapatan kajian ini mencadangkan bahawa semakin meningkat tanggapan pekerja mengenai pemenuhan kontrak psikologi oleh organisasi, maka semakin tinggilah tanggapan mereka terhadap kepercayaan terhadap organisasi, rasa timbal balas, dan iklim kolaboratif, dan seterusnya ini akan meningkatkan kelakuan berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja. Dari segi varian dalam menerangkan pemboleh ubah hasil, pemboleh ubah peramal yang dicadangkan dalam model konseptual didapati menyumbang sebanyak 62% varian dalam kelakuan berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja.



RAJAH 1. Model berstruktur

PERBINCANGAN

Objektif kajian ini adalah untuk menyiasat: i) kesan langsung pemenuhan kontrak psikologi terhadap kelakuan berkongsi pengetahuan di kalangan pekerja; dan, ii) kesan tidak langsung menerusi kepercayaan, timbal balas, dan iklim kolaboratif. Dapatan awal daripada analisis korelasi mendapati hubungan yang signifikan di

antara kedua-dua pemboleh ubah pemenuhan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan. Secara empirikal, dapatan ini konsisten dengan kajian lepas (Gupta et al. 2012). Begitu juga, pemboleh ubah kepercayaan, timbal balas dan kolaborasi juga didapati berhubung secara positif dengan perkongsian pengetahuan (cth: Janowicz & Noorderhaven 2002; McNeish & Mann 2010; Chiu et al. 2006). Walau bagaimanapun, dalam analisis model berstruktur, apabila pemboleh ubah kepercayaan, timbal balas dan kolaborasi dimasukkan ke dalam model berstruktur sebagai pengantara, hubungan langsung yang wujud di antara pemenuhan kontrak psikologi dan perkongsian pengetahuan tidak lagi menjadi signifikan. Keadaan ini menghasilkan model pengantaraan penuh yang menerangkan hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Dengan kata lain, kesan pemenuhan kontrak psikologi ke atas perkongsian pengetahuan dapat diterangkan oleh kepercayaan, timbal balas, dan iklim kolaboratif yang wujud dalam organisasi.

Dapatan kajian ini didapati selari dengan apa yang diterangkan oleh teori pertukaran sosial (Blau 1964) dan norma timbal balas (Gouldner 1960) dalam menerangkan hubungan-hubungan yang dicadangkan. Menurut teori pertukaran sosial, tindakan seseorang individu yang secara sukarela menyediakan faedah kepada orang lain mendorong pihak yang menerima faedah tersebut merasa berkewajipan untuk membalas balik faedah yang diterima dengan menyediakan sesuatu sebagai balasan. Secara khusus, dalam konteks kajian ini, faedah yang diberikan adalah berbentuk pemenuhan kontrak psikologi yang menghasilkan rasa tanggungjawab kepada pekerja untuk membalasnya dengan berkongsi pengetahuan yang mereka ada dengan pekerja lain di dalam organisasi. Proses pertukaran sosial ini berlaku secara tidak langsung menerusi kepercayaan terhadap organisasi, obligasi timbal balas, dan iklim kolaboratif yang wujud dalam organisasi.

Apabila seseorang pekerja merasakan organisasinya telah memenuhi apa yang beliau harapkan (kontrak psikologi), maka: i) kepercayaan beliau kepada organisasi akan semakin meningkat; ii) perasaan untuk membalas balik (timbal balas) kepada organisasi akan semakin meningkat; dan iii) tanggapan beliau terhadap iklim kolaboratif dalam organisasi juga semakin meningkat. Ini kerana pekerja tersebut percaya bahawa organisasi yang memenuhi ekspektasi pekerja atau kontrak psikologi adalah organisasi yang boleh dipercayai, berupaya menimbulkan rasa terhutang budi terhadap pekerja, dan dianggap sebagai organisasi yang sentiasa berusaha melakukan yang terbaik dalam menyediakan persekitaran yang kondusif untuk mereka menyumbang tenaga dan melaksanakan kerja mereka dengan baik. Seterusnya, sebagai balasan, pekerja akan terdorong untuk menunjukkan kelakuan yang positif seperti berkongsi pengetahuan sebagai satu cara untuk membalas kelakuan baik yang ditunjukkan oleh organisasi.

Dari segi implikasi terhadap pihak pengurusan organisasi, dapatan kajian ini merumuskan bahawa pemenuhan kontrak psikologi merupakan sesuatu yang perlu diambil perhatian dalam menerapkan kelakuan produktif seperti berkongsi pengetahuan di dalam organisasi. Untuk memastikan berlakunya perkongsian pengetahuan di kalangan para pekerja, pihak organisasi harus memastikan mereka memenuhi ekspektasi para pekerja yang wujud dalam kontrak psikologi. Seperti yang dibincangkan sebelum ini, kontrak psikologi merupakan asas dalam hubungan antara pekerja dan majikan (Rousseau 1989), dan setiap organisasi diharapkan berusaha untuk memenuhi kontrak psikologi tersebut.

Pemenuhan kontrak psikologi ini juga penting kerana ia merupakan faktor yang berupaya meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan menyebabkan pekerja berasa perlu untuk membalas (timbal balas) tindakan organisasi. Kepercayaan, timbal balas, dan kolaborasi merupakan elemen penting dalam proses sosial yang akan membawa kepada sikap saling bekerjasama di kalangan pekerja dan seterusnya menyumbang kepada prestasi organisasi; secara khususnya dalam kajian ini ia merujuk kepada perkongsian pengetahuan yang berkesan. Sebaliknya, kegagalan organisasi memenuhi kontrak psikologi akan menyebabkan pekerja hilang kepercayaan terhadap organisasi, menimbulkan keinginan untuk membalas balik perbuatan tersebut dengan cara negatif, dan enggan bekerjasama secara kolaboratif. Seterusnya keadaan ini akan mengakibatkan situasi yang lebih buruk di mana pekerja tidak akan mengamalkan perkongsian pengetahuan di dalam organisasi. Oleh itu, organisasi perlu memahami dan mengambil berat mengenai ekspektasi pekerja dan berusaha memenuhi kontrak psikologi yang wujud antara organisasi dan pekerja.

BATASAN KAJIAN DAN CADANGAN UNTUK KAJIAN MASA HADAPAN

Dapatan dan implikasi daripada kajian ini hendaklah difahami dengan mengambil kira batasan yang wujud. Pertama, data dikutip menggunakan satu sumber sahaja (pekerja) dengan menggunakan soal selidik dan ini menimbulkan kemungkinan wujudnya *bias* yang dikenali sebagai *common method variance*. Kedua, pengumpulan data dijalankan secara keratan rentas dan tidak mengambil kira kesan jangka panjang terhadap pemboleh ubah yang dikaji. Untuk mengatasi batasan tersebut kajian masa hadapan disarankan untuk mendapatkan respons atau data daripada pelbagai pihak seperti penyelia, rakan sekerja, atau orang bawahan, dan menggunakan kaedah *longitudinal* yang mengambil kira maklum balas responden lebih daripada sekali dalam tempoh yang tertentu. Akhir sekali, selain daripada menjalankan kajian replikasi menggunakan sampel yang berbeza, kajian masa hadapan juga perlu menyiasat kesan penyederhana perbezaan individu seperti personaliti dan nilai orientasi budaya yang mempengaruhi kesan pemenuhan kontrak

psikologi terhadap perkongsian pengetahuan dalam organisasi.

PENGHARGAAN

Kajian ini dibiaya oleh Dana Skim Geran Penyelidikan Fundamental (Kod Projek: FRGS/2/2013/SS05/UKM/03/1 dan FRGS/1/2014/SS05/UKM/02/2) Universiti Kebangsaan Malaysia dan Kementerian Pengajian Tinggi, Malaysia.

RUJUKAN

- Abdullah, N.L., Mat Isa, R., Arshad, R., Hamzah, N. & Hashim, N. 2013. Knowledge management strategy and human capital management in hotel industry. *Jurnal Pengurusan* 38: 3-14
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103: 411-423.
- Bagozzi, R.P. & Heatherton, T.F. 1994. A general approach to representing multifaceted personality construct: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling* 1: 35-67.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bartol, K.M., Liu, W., Zeng, X. & Wu, K. 2009. Social exchange and knowledge sharing among knowledge workers: The moderating role of perceived job security. *Management and Organization Review* 5: 223-240.
- Birtch, T.A., Chiang, F. & Van Eschb, E. 2016. A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfilment. *The International Journal of Human Resource Management* 27(11): 1217-1236
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. & Bloodgood, J.M. 2002. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review* 27(4): 505-522.
- Bollinger, A.S. & Smith, R.D. 2001. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management* 5: 8-18.
- Bryant, S.E. 2003. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(4): 32-44
- Chiang, H., Han, T. & Chuang, J. 2011. The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower* 32: 604-622.
- Chiu, C.M., Hsu, M.H. & Wang, E.T.G. 2006. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems* 42: 1872-1888.
- Constant, D., Sproull, L. & Kiesler, S. 1996. The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science* 7(2): 119-135.
- Conway, N. & Briner, R.B. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work – A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Cook, J. & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53: 39-52.
- Desouza, K. 2003. Facilitating tacit knowledge exchange. *Communications of the ACM* 46: 85-88.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25: 161-178.
- Guest, D.E. & Conway, N. 2001. Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal* 12: 22-38.
- Gupta B., Agarwal, A., Samaria, P., Sarda, P. & Bucha, R. 2012. Organizational commitment & psychological contract in knowledge sharing behaviour. *The Indian Journal of Industrial Relations* 47: 737-749.
- Hislop, D. 2003. Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations* 25: 182-202.
- Hogel, M., Parboteeah, K.P. & Munson, C.L. 2003. Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences* 34: 741-70.
- Hu, L. & Bentler, P.M. 1999. Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6: 1-55.
- Janowicz, M. & Noorderhaven, N. 2002. The role of trust in interorganizational learning in joint ventures. *Proceeding in EURAM Conference*, Stockholm.
- Kelley, H. & Thibaut, J.W. 1978. *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York Wiley.
- Kelloway, E. 1995. Structural equation modelling in perspective. *Journal of Organizational Behaviour* 16(3): 215-224.
- Kingshott, R. 2006. The impact of psychological contracts upon trust and commitment with supplier-buyer relationship: A social exchange view. *Industrial Marketing Management* 35: 724-739.
- Lambert, L.S., Edwards, J.R. & Cable, D.M. 2003. Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology* 56: 895-934.
- Lester, S.W., Kickul, J.R. & Bergmann, T.J. 2007. Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfilment. *Journal of Organizational Behavior* 28: 191-208.
- Levin, D.Z. & Cross, R. 2004. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science* 50: 1477-1490.
- Lo, S. & Aryee, S. 2003. Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies* 40(4): 1005-1020
- Matzler, K., Rier, M., Hinterhuber, H., Renzl, B. & Stadler, C. 2005. Methods and concepts in management: Significance, satisfaction and suggestions for further research perspective from Germany, Austria and Switzerland. *Strategic Change* 14: 1-13.
- McNeish, J. & Mann, I.J.S. 2010. Knowledge sharing and trust in organizations. *IUP Journal of Knowledge Management* 8: 18-38.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. 1997. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* 22: 226-256.

- Organ, D.W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In *Research in Organizational Behavior 12*, edited by B.M. Staw & L.L. Cummings, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Poon, J. 2003. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology* 18: 138-155.
- Robinson, S.L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41: 574-599.
- Robinson, S.R. & Morrison, E.W. 1995. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior* 16: 289-298.
- Rousseau, D.M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal* 2: 121-139.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J. & Martin, H. 2016. The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 20(2): 199-214
- Sveiby, S.E. & Simons, R. 2002. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – An empirical study. *Journal of Knowledge Management* 6(5): 420-433
- Sharkie, R. 2005. Precariousness under the new psychological contract: The effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management and Practice* 3: 37-44.
- Tan, L.P. & Wong, K.Y. 2015. Linkage between knowledge management and manufacturing performance: A structural equation modeling approach. *Journal of Knowledge Management* 19(4): 814-835.
- Tyler, T.R. 2003. Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice* 30: 283-357.
- Unsel, A.C., Gleich, R. & Russo, P. 2005. *The impact of broken psychological contracts on knowledge sharing and the role of communities of practice as mediators*. The 3rd Workshop on Trust within and between Organisations, 27-28 October, Amsterdam, Netherlands: European Business School.
- Van den Hooff, B. & de Ridder, J.A. 2004. Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 8: 117-130.
- Wang, S. & Noe, R.A. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20: 115-131.
- Wang, S., Noe, R.A. & Wang, Z. 2014. Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management* 40(4): 978-1009.
- Yeşil, S., Koska, A. & Büyükbeşe, T. 2013. Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75: 217-225.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. 2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 60: 647-680.
- Rasidah Arshad (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rasida@ukm.edu.my
- Rosmah Mat Isa
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rosmah@ukm.edu.my
- Nor Liza Abdullah
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: iza@ukm.edu.my