

PENGARUH MODAL SOSIAL TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI DI ORGANISASI AWAM

THE INFLUENCE OF SOCIAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL LEARNING IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Nik Sufiah binti Nik Soh¹

Abdullah Sanusi Othman²

Azmi Bin Aziz³

Ishak Bin Abd Rahman⁴

Lokhman Hakim Osman⁵

¹Fakulti Ekonomi dan Pengurusan , Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,
(E-mail: haq@ukm.edu.my)

²Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan , Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,
(E-mail: asza@ukm.edu.my)

³Fakulti Ekonomi dan Pengurusan , Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,
(E-mail: abaz@ukm.edu.my)

⁴Fakulti Ekonomi dan Pengurusan , Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,
(E-mail: haq@ukm.edu.my)

⁵Fakulti Ekonomi dan Pengurusan , Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,
(E-mail: haq@ukm.edu.my)

, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,
(E-mail: haq@ukm.edu.my)

Article history

Received date : 10-9-2024
Revised date : 11-9-2024
Accepted date : 16-12-2024
Published date : 5-2-2025

To cite this document:

Nik Soh, N. S., Othman, A. S., Aziz, A., Abd Rahman, I., & Osman, L. H. (2025). Pengaruh modal sosial terhadap pembelajaran organisasi di organisasi awam. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 10 (69), 126 - 151.

Abstrak: *Seiring dengan kemajuan teknologi, sektor awam tidak boleh merasa selesa dengan keadaan yang ada sekarang dan kekal dalam status quo. Kakitangan awam perlu sentiasa meningkatkan pengetahuan melalui pembelajaran organisasi secara berterusan sama ada formal ataupun tidak formal bagi memastikan sumber manusia sektor awam sentiasa ke hadapan. Pembelajaran di dalam sesebuah organisasi adalah peningkatan keupayaan organisasi untuk mendapatkan, menyebarkan dan menggunakan maklumat atau pengetahuan dengan matlamat akhir khusus untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan luar dan dalam yang digunakan A.S, F., & Arief, M. (2017) Pembelajaran organisasi adalah penting untuk menerapkan budaya sentiasa meningkatkan pengetahuan dikalangan kakitangan organisasi seterusnya dapat meningkatkan kompetensi mereka. Kebelakangan ini, modal sosial mula menjadi perhatian para penyelidik dalam membincangkan pembangunan organisasi. Modal sosial ialah konsep baharu yang memainkan peranan yang tidak kurang penting dengan modal insan dan fizikal. Konsep ini telah digunakan secara meluas dalam bidang sosiologi dan ekonomi dan mula turut digunakan dalam pengurusan dan pembangunan organisasi. Organisasi yang mempunyai modal sosial yang kuat boleh mempunyai capaian segera kepada pelbagai maklumat untuk mencipta prestasi yang inovatif. Coleman (1994) percaya bahawa modal sosial individu adalah keupayaan untuk memberi manfaat antara satu sama lain melalui*

rangkaian sosial atau lain-lain struktur sosial. Justeru, artikel ini cuba untuk mengkaji bagaimana dimensi modal sosial (struktur, kognitif dan hubungan) boleh mempengaruhi pembelajaran organisasi. Hasil kajian menunjukkan modal sosial mempunyai pengaruh penting terhadap pembelajaran organisasi di organisasi awam.

Kata kunci: *Modal Sosial, Pembelajaran Organisasi*

Abstract: *As technology advances, the public sector cannot be comfortable with the status quo and remain in the status quo. Public servants need to constantly improve their knowledge through continuous organizational learning, whether formal or informal, to ensure that public sector human resources are always moving forward. Learning in an organization is an increase in the organization's ability to obtain, disseminate and use information or knowledge with the specific end goal of adapting to changes in external and internal conditions that are used (A.S, F., & Arief, M. (2017)). Organizational learning is important to implement a culture of constantly improving knowledge among the organization's staff in order to improve their competence. Lately, social capital has become the focus of researchers in discussing organizational development. Social capital is a new concept that plays an equally important role with human and physical capital. This concept has been widely used in the fields of sociology and economics and is also beginning to be used in management and organizational development. Organizations with strong social capital can have immediate access to a variety of information to create innovative performance. Coleman (1994) believes that individual social capital is the ability to benefit each other through social networks or other social structures. Thus, this article attempts to examine how the dimensions of social capital (structural, cognitive and relational) can influence organizational learning. The results of the study show that social capital has an important influence on organizational learning in public organizations.*

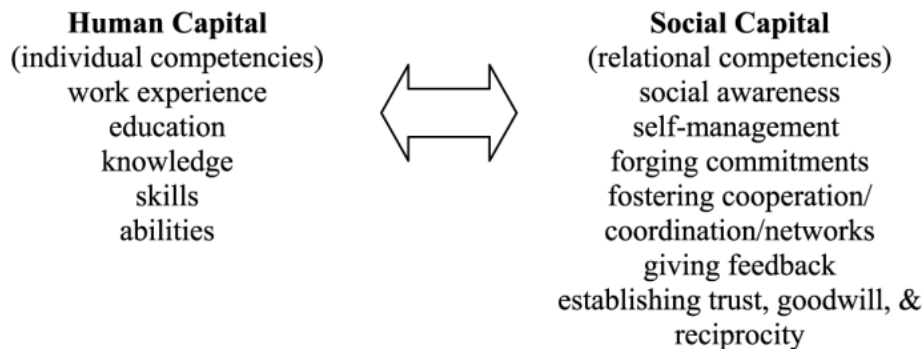
Keywords: *Social Capital, Organizational Learning*

Pengenalan

Seiring dengan kemajuan teknologi, sektor awam tidak boleh merasa selesa dengan keadaan yang ada sekarang dan kekal dalam status quo. Kakitangan awam perlu sentiasa meningkatkan pengetahuan melalui pembelajaran organisasi secara berterusan sama ada formal ataupun tidak formal bagi memastikan sumber manusia sektor awam sentiasa ke hadapan. Pembelajaran di dalam sesebuah organisasi adalah peningkatan keupayaan organisasi untuk mendapatkan, menyebarkan dan menggunakan maklumat atau pengetahuan dengan matlamat akhir khusus untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan luar dan dalam yang digunakan (A.S, F., & Arief, M. (2017)). Dengan mengamalkan pembelajaran organisasi ahli-ahli di dalam organisasi secara bebas memberikan idea bagi membentuk visi organisasi dan bekerjasama mencapai visi tersebut (A.S, F., & Arief, M. (2017)). Hal ini dapat dicapai melalui kesungguhan para ahli organisasi mengamalkan struktur organisasi secara informal. Ia berlaku apabila ahli di dalam organisasi itu menyampaikan sesuatu ilmu baharu kepada rakan-rakan dan ilmu tersebut diguna pakai oleh mereka untuk melakukan inovasi dan mencipta keunggulan daya saing (Ishak, 2013).

Untuk membangunkan organisasi, perkara yang paling utama adalah untuk membangunkan sumber manusia. Pengurusan sumber manusia merupakan aspek yang perlu diberi perhatian oleh semua peringkat pengurusan dalam sesebuah organisasi. Ini adalah kerana pekerja

merupakan elemen yang penting dan berharga untuk mencapai keberkesanan organisasi. Dalam membincangkan sumber manusia pula, perkara yang sering ditekankan ialah pengukuhan individu melalui pengupayaan modal insan. Walaubagaimanapun, kebelakangan ini para pengkaji mula membincangkan tentang kepentingan modal sosial dalam membangunkan organisasi selain modal insan. Rajah ini menunjukkan ciri-ciri yang berbeza antara modal insan dan modal sosial.



Rajah 1: Ciri-ciri Modal Insan dan Modal Sosial

Adler dan Kwon (2002) menyatakan bahawa, modal sosial ialah hubungan yang wujud kepada individu atau kumpulan. Sumbernya terletak pada struktur dan kandungan sosial pelakon perhubungan. Kesannya mengalir daripada maklumat, pengaruh, dan perpaduan yang dibuatnya tersedia untuk pelakon. Oleh itu, ia wujud dalam hubungan aktif di kalangan orang di mana kepercayaan, persefahaman bersama, nilai dan tingkah laku yang dikongsi menghubungkan ahli-ahli rangkaian manusia, menjadikan tindakan kerjasama mungkin (Prusak dan Cohen, 2001). Contohnya, memupuk kerjasama, menjalin komitmen, memberikan kepercayaan, hubungan timbal balik dan memberi maklum balas adalah kemahiran berasaskan modal sosial. Salajegheh dan Pirmoradi (2013) pula berpendapat konsep modal sosial sebenarnya merujuk kepada ikatan dan hubungan antara ahli rangkaian sebagai sumber yang berharga yang dengan mewujudkan norma dan saling mempercayai akan menyediakan asas untuk pencapaian semua objektif yang diinginkan oleh ahli setiap organisasi.

Latar Belakang Kajian

Organisasi awam walaupun tidak berasaskan keuntungan dari segi nilai wang dan ringgit, tetap perlu sentiasa meningkatkan kemampuan organisasi dari segi prestasi penyampaian perkhidmatan. Bagi tujuan ini, kakitangan perlu sentiasa meningkatkan ilmu dan pengetahuan. Salah satu perkara yang boleh meningkatkan ilmu pengetahuan adalah melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi ialah proses di mana organisasi memperbaiki dirinya dari semasa ke semasa melalui memperoleh pengalaman dan menggunakan pengalaman itu untuk mencipta pengetahuan. Hasil daripada program pembelajaran boleh mencetuskan pemikiran strategik yang lebih baik, pemahaman lebih jelas berkenaan proses kumpulan dan perubahan organisasi, pemahaman yang lebih baik antara bahagian organisasi, pembangunan kemahiran kepimpinan, dan lebih banyak idea untuk projek masa depan (Zuber-Skerrit, 2002). Dalam pembelajaran organisasi, penerokaan pembelajaran secara berkala yang dijalankan oleh organisasi memudahkan urusan pembangunan produk dan proses baharu (Peng Yu, 2017). Fleksibiliti, penyelidikan, pengambilan risiko, percubaan dan inovasi adalah komponen penting pengetahuan. Eksploitasi pembelajaran dijalankan oleh organisasi secara rutin untuk menambah baik produk, proses dan pengetahuan. Pemilihan strategi, pengeluaran, kecekapan, pemilihan, pelaksanaan dan pelaksanaan adalah komponen pengetahuan yang penting.

Pengetahuan yang dimiliki oleh individu akan menggalakkan kemunculan pengalaman. Pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh individu akhirnya akan menjadi satu proses pembelajaran, baik untuk individu mahupun organisasi. Dengan pembelajaran, sikap dan tingkah laku dapat dipertingkatkan. (Fathor dan Arief, 2017).

Organisasi yang mempunyai modal sosial yang kuat boleh mempunyai capaian segera kepada pelbagai maklumat untuk mencipta prestasi yang inovatif. Coleman (1994) percaya bahawa modal sosial individu adalah keupayaan untuk memberi manfaat antara satu sama lain melalui rangkaian sosial atau lain-lain struktur sosial. Modal sosial dianggap sebagai nilai, dikongsi oleh orang yang terlibat dalam rangkaian sosial disebabkan oleh norma budaya biasa, interaksi berkesan, saling mempercayai dan hubungan peribadi (Alvani et al, 2007). Modal sosial mempengaruhi kecekapan organisasi melalui pelbagai cara termasuklah kos pertukaran yang lebih rendah, kadar pemindahan orang yang lebih rendah, perkongsian pengetahuan dan inovasi, pengambilan risiko dan meningkatkan kualiti produk. Tahap kepercayaan yang lebih tinggi, kerangka rujukan yang sama, berkongsi matlamat, dan semangat kerjasama yang dikaitkan dengan tahap modal sosial yang tinggi boleh menghasilkan perkongsian pengetahuan yang lebih baik, kos transaksi yang lebih rendah, kos pusing ganti yang lebih rendah, keselarasan tindakan yang lebih besar (Cohen dan Prusak, 2001), dan intelektual yang lebih besar modal (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Ia juga boleh merangsang minda, kreativiti dan inovasi pekerja dan meningkatkan tahap keyakinan diri mereka. Oleh itu, kajian ini cuba menjawab persoalan bagaimana modal sosial boleh mempengaruhi pembelajaran organisasi di organisasi awam.

Permasalahan Kajian

Selain peruntukan bagi pembiayaan projek dan emolument pekerja, bagi membangunkan modal insan organisasi, sekurang-kurangnya 10% peruntukan mengurus perlu diperuntukkan bagi kegunaan latihan dan peningkatan kompetensi. Namun apa yang terjadi kebelakangan ini, berikutan kekangan bajet, banyak program latihan dan pembangunan kompetensi semakin berkurangan. Jika ini berlarutan tanpa sebarang intervensi, para pegawai akan berada ditakuk yang lama tanpa latihan dan program pembangunan modal insan. Apa yang boleh dilaksanakan ialah melaksanakan program latihan secara dalaman mengikut kaedah yang bersesuaian dengan organisasi. Seperti perkongsian ilmu, mentor-mentee, teh tarik *session* dan sebagainya yang lebih menumpukan percambahan ilmu dan perkongsian ilmu daripada pegawai dalaman. Program sebegini tidak memerlukan komitmen kewangan yang besar berbanding program latihan menggunakan konsultan luar kerana ia biasanya boleh dilaksanakan menggunakan sumber kepakaran dalaman organisasi. Program-program latihan sebegini boleh dilaksanakan dengan baik sekiranya kedua-dua pihak iaitu sumber manusia dan pegawai memberikan kerjasama sepenuhnya dalam pelaksanaan program itu. Menurut As, Fathor & Arief, Mohammad. (2017), latihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan pelbagai kemahiran dan teknik untuk menjalankan kerja khusus, terperinci dan rutin. Pembangunan bertujuan untuk meningkatkan dan meningkatkan pengetahuan, kebolehan, sikap dan sahsiah. Kekurangan peruntukan untuk melaksanakan program pembelajaran organisasi tidak boleh dijadikan alasan untuk organisasi meniadakan keperluan untuk meningkatkan kompetensi para pegawainya secara berterusan dan bukan bermusim. Organisasi yang sentiasa membangunkan keupayaan untuk menyesuaikan diri dan berubah secara berterusan boleh dianggap sebagai pembelajaran organisasi. Dengan situasi kemodenan dan teknologi yang sentiasa berubah, organisasi tiada pilihan lain selain membuat perubahan secara berterusan kearah yang lebih baik. Dalam proses pembelajaran organisasi, akan wujud golongan warga yang mempunyai pemikiran yang sama,

bebas berkongsi idea dengan orang lain, membentuk visi organisasi, dan bekerjasama untuk merancang pencapaian visi tersebut. (Fathor dan Arief, 2017).

Dalam keadaan yang mendesak, organisasi perlu terus meneroka ruang dan peluang yang ada yang boleh dimanipulasi ke arah yang boleh memanfaatkan organisasi. Modal sosial dilihat berpotensi untuk memberikan galakan kepada individu dalam organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan ilmu melalui pelbagai program pembelajaran organisasi. Chen et al (2016) pula menyatakan bahawa teori modal sosial mencadangkan bahawa hubungan sosial di kalangan ahli organisasi dan dengan pihak luar memberikan sumber penting seperti maklumat, nasihat, sokongan sosial, dan persahabatan (Burt, 1997), semua prasyarat penting untuk maklumat perkongsian, penciptaan pengetahuan, pengambilan risiko, dan inovasi (Zhen dan Peterson, 2011).

Objektif Kajian

Kajian ini dilaksanakan bagi mengenalpasti bagaimana modal sosial mempengaruhi amalan pembelajaran di organisasi dalam sektor awam.

Persoalan Kajian

- i. Bagaimanakah modal sosial boleh menggalakkan kakitangan di organisasi untuk terus meningkatkan ilmu dan keupayaan diri mereka?
- ii. Bagaimanakah perspektif budaya pembelajaran organisasi di kalangan pegawai?
- iii. Bagaimanakah pandangan pegawai berkaitan kecenderungan pegawai atasan dalam membudayakan pembelajaran organisasi?

Objektif Kajian

- i. Mengetahui peranan modal sosial dalam meningkatkan pembelajaran organisasi.
- ii. Mengetahui perspektif budaya pembelajaran di organisasi dikalangan pegawai.
- iii. Mengetahui pandangan pegawai berkaitan kecenderungan pegawai atasan dalam membudayakan pembelajaran organisasi di organisasi.

Kepentingan Kajian

Kajian ini ingin mengetahui sejauh mana modal sosial dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi di organisasi awam. Pembelajaran organisasi adalah penting untuk menerapkan budaya cintakan ilmu dikalangan kakitangan organisasi seterusnya dapat meningkatkan kompetensi mereka. Matlamat akhirnya ialah, ia akan menggalakkan kakitangan untuk melaksanakan inovasi di dalam organisasi. Peningkatan kompetensi selain boleh menambahkan kualiti dan pengetahuan pegawai, ia akan memberikan impak yang besar kepada organisasi secara tidak langsung.

Menurut Cynthia (2013) tahap modal sosial yang tinggi telah terbukti memberi kesan positif kepada pelbagai aspek kehidupan organisasi termasuk kejayaan kerjaya individu, pampasan dan penempatan, pengambilan pekerja dan pengekal, pasukan keberkesanan, pertukaran sumber antara jabatan, inovasi produk dan keusahawanan, serta hubungan luar dengan pembekal, serantau rangkaian pengeluaran dan firma lain (Adler & Kwon, 2002; Oh, Labianca, & Myung-Ho, 2006).

Sorotan Literatur

Teori Dan Konsep

Pembelajaran Organisasi

Menurut Senge (1990), pembelajaran organisasi adalah proses untuk mempercepat pembangunan organisasi. Di samping itu juga dengan mempraktikkan konsep pembelajaran secara berterusan, organisasi dapat membangunkan visi untuk menjadi lebih kompetitif dan produktif. Konsep pembelajaran organisasi ini sememangnya sukar untuk diamalkan pada mulanya; namun dengan kerjasama dan toleransi daripada semua pekerja dan ketua ia pasti dapat membangunkan organisasi tersebut. Malahan ia membantu meningkatkan prestasi pekerja dan mendidik para pekerja dan ketua untuk bekerja dalam satu pasukan tanpa wujud diskriminasi.

Kekeliruan sering timbul apabila ada yang menyatakan bahawa organisasi pembelajaran adalah sama dengan pembelajaran organisasi. Sebenarnya ia agak berbeza. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) ialah bentuk/struktur organisasi manakala pembelajaran organisasi pula adalah proses bagi menjadikan organisasi tersebut menjadi organisasi pembelajaran. Ortenblad (2013) telah mengumpulkan literatur dan kesimpulan daripada takrifan organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh penulis terdahulu. Ortenblad (2013) telah mengklasifikasikan definisi organisasi pembelajaran kepada empat elemen, iaitu:

- (1) pembelajaran organisasi;
- (2) pembelajaran di tempat kerja;
- (3) iklim pembelajaran; dan
- (4) struktur pembelajaran.

Ortenblad (2013) menyatakan bahawa jika keempat-empat elemen ini atau salah satu daripada elemen ini wujud di sesebuah organisasi, maka organisasi tersebut boleh diklasifikasikan sebagai organisasi pembelajaran.

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang menjalankan sesi pembelajaran di tempat kerja tanpa mengira pangkat dan kedudukan; mereka berkongsi ilmu dan bertukar-tukar idea untuk kepentingan organisasi (konsep pembelajaran di tempat kerja). Segala ilmu yang dikongsi akan diambil kira dan direkod sebagai data organisasi untuk disebar kepada semua ahli organisasi (konsep pembelajaran organisasi). Pihak pengurusan seharusnya mewujudkan suasana pembelajaran di dalam organisasi dengan menyediakan keperluan untuk para ahli organisasi belajar tanpa mengira waktu dan keadaan bagi memperolehi ilmu dan idea untuk sentiasa proaktif dan produktif (konsep iklim pembelajaran). Bahkan latihan untuk melatih para ahli dalam organisasi belajar untuk membuat sesuatu keputusan untuk organisasi adalah perlu agar keputusan segera dapat dibuat oleh pekerja mahupun ahli lain tanpa perlu menunggu kelulusan daripada pihak pengurusan tertinggi (konsep struktur pembelajaran). Hal ini demi memenuhi keperluan dan permintaan pelanggan jika terjadi sesuatu keadaan penting dan memerlukan keputusan segera seperti ganti rugi atau pertukaran produk makanan yang dibeli oleh pihak pelanggan. (Nordin et al, 2018).

Pembelajaran organisasi juga mempunyai tahap yang berbeza mengikut peringkat individu, kolektif dan organisasi. Dalam organisasi pada tahap pembelajaran organisasi yang tinggi, individu akan sentiasa meningkatkan keupayaan mereka untuk mencipta hasil yang baik. Pembelajaran organisasi boleh mencipta corak mentaliti baru agar boleh mendorong individu

untuk belajar cara untuk belajar bersama. Pembelajaran organisasi ialah proses sedar, bertujuan, interaktif, dinamik, berterusan dan berkembang, yang menyediakan serta-merta dan maklum balas yang berkesan pada peringkat individu, kolektif dan organisasi. Ia bertindak di bawah pengaruh persepsi proses atau sumber budaya dan bertujuan untuk kejayaan individu dan organisasi (Aghahosseini et al, 2006).

Dalam konteks perkhidmatan awam, telah ada Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005 telah menggariskan Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam. Bagi menyokong dasar tersebut, pelan latihan yang merangkumi struktur dan program latihan yang lebih sistematik dan komprehensif telah dirangka sebagai garis panduan untuk memastikan supaya anggota perkhidmatan awam dilengkapi dengan latihan berasaskan kompetensi dan pembelajaran berterusan.

Dasar ini juga turut menerangkan kaedah pelaksanaan latihan supaya memudahkan ahli organisasi dalam sektor awam mengikut garis panduan yang telah ditetapkan Latihan yang dipilih hendaklah bersesuaian dengan bidang tugas dan keperluan (Azlah Md Ali et. al 2009). Pekerja perlu menghadiri dan mengikuti kursus yang diluluskan atau ditetapkan dengan penuh komitmen dan tanggungjawab.

Selain itu, kakitangan perlu menyediakan dan mengemukakan laporan kursus kepada Ketua Jabatan masing-masing setelah selesai menjalani kursus berkaitan kerana selepas menghadiri kursus atau latihan, pekerja akan dipantau dan mengemukakan salinan sijil atau dokumen berkaitan bagi tujuan pengesahan kehadiran kursus dan bagi tujuan rekod kepada Ketua Jabatan masing-masing sebaik sahaja tamat menghadiri kursus. Proses latihan dan pembangunan adalah untuk mengubah tingkah laku peningkatan pengetahuan supaya mutu pekerjaan dapat ditingkatkan (Ibrahim Mamat, 2006). Latihan yang dianjurkan akan memberi faedah yang besar kepada organisasi. Modul latihan perlu dibaiki dari semasa ke semasa memandangkan sistem latihan yang berkesan masih belum wujud di Malaysia. Sistem latihan yang ada perlulah lebih sistematik dan baik untuk diamalkan di samping dapat menangani kelemahan dan prosedur latihan yang sedia ada. (Abd Rani et al., 2016).

Modal Sosial

Setiap aspek kehidupan manusia adalah berkaitan dengan sistem modal sosial. Modal sosial merupakan jaringan hubungan yang terbentuk sesama manusia yang dapat membantu serta mempertingkatkan koordinasi serta kerjasama antara individu bagi mendapatkan manfaat bersama ahli komuniti.

Dahulunya modal sosial banyak dipelajari dalam bidang sains sosial dan politik, kini telah menjadi semakin penting dalam sains organisasi sebagai mekanisme untuk penciptaan dan penyelenggaraan pembangunan organisasi yang sihat (Adler dan Kwon, 2002). Modal sosial juga mencerminkan hubungan faedah timbal balik. Dengan bantuan perhubungan sosial ini, individu boleh menggunakan sumber luaran lain seperti maklumat dan pengetahuan untuk menampung kekurangan sumber (Tulin et al., 2018). Cohen dan Prusak (2001) melihat komuniti sebagai cara untuk menjana modal sosial apabila orang yang mempunyai kepentingan bersama akan mewujudkan norma kepercayaan dan timbal balik. Pembentukan komuniti berlaku apabila orang ramai berkumpul dan berkongsi matlamat, tugas atau minat yang sama. Hubungan yang terhasil di kalangan ahli komuniti dan pembangunan persekitaran yang selamat boleh dipercayai memudahkan perkongsian pengetahuan dan maklumat.

Putnam (2001) mencadangkan bahawa terdapat dua jenis modal sosial; ikatan, yang memudahkan kumpulan yang sama jenis/ serumpun tertumpu secara dalaman yang kuat, dan jaringan, yang meluas ke luar untuk merangkumi banyak kawasan yang pelbagai. Ikatan dalam modal sosial akan menyediakan sokongan sosial dan psikologi kepada ahlinya, lalu mewujudkan perpaduan dan memudahkan timbal balik. Jaringan modal sosial pula boleh memudahkan penyebaran maklumat dan kaitan dengan luaran sumber. Nahapiet dan Ghoshal (1998) pula memperkenalkan rangka kerja modal sosial dalam tiga dimensi seperti berikut:

Jadual 1: Dimensi Modal Sosial oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998)

| Struktur | Kognitif | Hubungan |
|---|---|---|
| Struktur Sosial | Pemahaman bersama | Sifat dan kualiti perhubungan |
| <ul style="list-style-type: none"> • ikatan rangkaian dan konfigurasi • peranan, peraturan, preseden dan prosedur | <ul style="list-style-type: none"> • bahasa, kod dan naratif yang dikongsi • nilai, sikap dan kepercayaan yang dikongsi bersama | <ul style="list-style-type: none"> • amanah dan kebolehpercayaan • norma dan sekatan • kewajipan dan jangkaan • identiti dan pengenalan |

Dimensi struktur ialah corak hubungan antara manusia dan interaksi sosial yang wujud dalam organisasi. Claridge, (2018) menerangkan bahawa modal sosial berstruktur ialah dimensi modal sosial yang berkaitan dengan sifat-sifat sistem sosial dan rangkaian hubungan secara keseluruhan (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Istilah ini menerangkan konfigurasi impersonal hubungan antara orang atau unit. Modal sosial berstruktur adalah ketara dan boleh dilihat dengan lebih mudah daripada dimensi lain modal sosial. Modal sosial berstruktur ialah rangkaian orang yang dikenali oleh seseorang individu dan kepada siapa dia boleh mendapatkan faedah seperti maklumat dan bantuan. Dimensi struktur modal sosial berkaitan dengan sifat-sifat sistem sosial, pelbagai bentuk organisasi sosial yang membentuk masyarakat. Ia adalah perhubungan rangkaian tetapi bukan kualiti perhubungan ini kerana kualiti perhubungan ialah dimensi perhubungan. Modal sosial berstruktur memudahkan keadaan akses kepada pelbagai pihak untuk bertukar dan memindahkan pengetahuan, dan untuk meningkatkan peluang pertukaran (Ansari, Munir, dan Gregg, 2012).

Dimensi hubungan pula adalah aset yang dicipta dan berkembang dalam hubungan antara ahli organisasi termasuk amanah dan kebolehpercayaan. Amanah adalah sifat yang wujud dalam perhubungan. Kebolehpercayaan adalah sifat yang ada pada individu yang terlibat dalam perhubungan itu. Modal sosial perhubungan ialah dimensi modal sosial yang berkaitan dengan ciri-ciri dan kualiti perhubungan peribadi seperti kepercayaan, kewajipan, rasa hormat dan juga persahabatan (Gooderham, 2007). Aspek utama dimensi hubungan modal sosial ialah kepercayaan dan kebolehpercayaan, norma dan sekatan, kewajipan dan jangkaan, dan identiti dan pengenalan (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Modal sosial perhubungan adalah bahagian afektif kerana ia menggambarkan hubungan dari segi kepercayaan interpersonal, kewujudan norma bersama dan pengenalan dengan individu lain. Dimensi hubungan berkaitan dengan sifat atau kualiti rangkaian atau hubungan (Cabrera dan Cabrera 2005).

Dimensi kognitif ialah sumber yang menyediakan perwakilan dan tafsiran bersama, serta menjadi sistem makna (*system of meaning*) antara pihak dalam organisasi. Nahapiet dan Ghoshal (1998) mentakrifkan dimensi ketiga ini sebagai bahasa kongsi (kod), naratif dikongsi dan berkongsi visi yang memudahkan pemahaman tentang matlamat kolektif dan cara bertindak di dalamnya satu sistem sosial. Bahasa kongsi (kod) akan muncul dalam penggunaan perkataan

tertentu sebagai perkataan (istilah) yang difahami bersama dalam komunikasi antara ahli organisasi. Naratif yang dikongsi akan muncul jika ahli organisasi sering memberitahu sesuatu dalam bentuk "mitos organisasi" atau tentang perkara yang berlaku di kehidupan kerja mereka. Pandangan akan dikongsi bersama jika ahli organisasi mempunyai pemahaman tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Modal sosial kognitif ialah dimensi modal sosial yang mengaitkan sumber yang menyediakan perwakilan, tafsiran, dan sistem makna bersama di kalangan pihak (Nahapiet dan Ghoshal 1998). Ia adalah skema kognitif dan sistem makna seperti yang dipamerkan dalam perbendaharaan kata dan naratif biasa (Davenport dan Daellenbach 2011). Modal sosial kognitif ialah bahasa dan kod yang dikongsi bersama yang menyediakan asas untuk komunikasi (Gooderham, 2007). Modal sosial kognitif sering dimanifestasikan dalam penggunaan bahasa dan kod tertentu. Sebagai contoh, perkataan tertentu dalam organisasi mungkin mempunyai makna yang berbeza, atau tidak, di luar organisasi (Ansari et al. 2012). Pemahaman bersama dalam kumpulan, organisasi atau komuniti adalah kognitif, manakala kepercayaan dan norma timbal balik adalah hubungan kerana ia menggambarkan kualiti, atau tertanam dalam, hubungan sosial. Modal sosial kognitif ialah nilai bersama atau paradigma yang membolehkan pemahaman bersama tentang cara bertindak yang sesuai. Oleh itu, modal sosial kognitif menyediakan satu set norma tingkah laku yang boleh diterima (Anderson dan Jack, 2002).

Organisasi yang mempunyai modal sosial yang kuat akan mendapat akses segera kepada pelbagai maklumat untuk mencipta prestasi yang inovatif. Modal ini adalah aset tidak ketara kepada organisasi dan organisasi yang berjaya boleh menggunakannya dengan sewajarnya. Modal sosial akan menggalakkan perkongsian pengetahuan dan meningkatkan pembelajaran organisasi melalui beberapa komponen seperti amanah dan kerjasama, dengan itu ia akan meningkatkan prestasi inovatif organisasi (Turkina dan Thai, 2013). Coleman (1994) percaya bahawa modal sosial individu adalah keupayaan untuk memberi manfaat antara satu sama lain melalui rangkaian sosial atau lain-lain struktur sosial. Modal sosial dianggap sebagai nilai, dikongsi oleh orang yang terlibat dalam rangkaian sosial disebabkan oleh norma budaya biasa, interaksi berkesan, saling mempercayai dan hubungan peribadi (Alvani et al., 2007).

Modal sosial boleh mempengaruhi kecekapan organisasi melalui konteks yang berbeza. Antaranya termasuklah kos pertukaran pegawai yang lebih rendah, kadar pertukaran individu yang lebih rendah, perkongsian pengetahuan dan inovasi, pengambilan risiko dan meningkatkan kualiti produk. Ia juga boleh merangsang minda, kreativiti dan inovasi pekerja dan meningkatkan keyakinan diri terhadap mereka.

Teori modal sosial baru-baru ini diperoleh daripada sosiologi sebagai potensi kuasa, menjejaskan prestasi dan kecekapan organisasi. Modal sosial boleh dianggap sebagai pelaburan dalam hubungan interpersonal dalam organisasi. Ia bukan sub-kategori modal insan, kerana modal ini adalah dimiliki oleh kumpulan bukan individu. Norma tersebut, yang membentuk asas modal sosial, bermakna apabila lebih daripada seorang berkongsi. Kumpulan itu, yang menyokong modal sosial, terdiri daripada dua rakan yang bertukar maklumat atau bekerjasama dalam projek kepada negara anggota (Andishmand, 2009).

Terdapat beberapa kajian telah dibuat berkenaan pengaruh modal sosial kepada beberapa aspek dalam organisasi seperti kepimpinan, pembelajaran organisasi serta budaya perkongsian maklumat. Antaranya ialah kajian oleh Golmoradi (2016) mendapati secara umumnya, boleh dikatakan bahawa gaya kepimpinan boleh meningkatkan pembelajaran organisasi dan membuka jalan untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi. Seorang pemimpin sesebuah

organisasi boleh meningkatkan pembelajaran organisasi dan modal sosial pekerja melalui mengamalkan gaya kepimpinan yang berbeza dan meningkatkan keyakinan diri, inovasi dan rangsangan mental dalam kumpulannya. Keputusan menunjukkan bahawa hubungan antara gaya kepimpinan dan pembelajaran organisasi serta modal sosial adalah signifikan. Selain itu, kesan gaya kepimpinan terhadap pembelajaran organisasi adalah lebih besar daripada modal sosial, oleh itu terdapat korelasi yang tinggi antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Menurutnya lagi modal sosial boleh meningkatkan pembelajaran organisasi dan ia memberi kesan positif kepada hubungan ini. Oleh itu, pengurus mesti memberi perhatian yang tinggi kepada modal sosial sebagai perangsang dan pendorong untuk menggalakkan pembelajaran sosial dan aktiviti organisasi.

Kajian oleh Prajogo (2003) pula mendapati sifat kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh terhadap dimensi hubungan modal sosial dengan kepentingan yang lebih tinggi. Ini dapat dijelaskan bahawa kepimpinan transformasi adalah berkaitan dengan “elemen paling dalam” seseorang iaitu hati dan fikiran orang bawahan. Motivasi dan inspirasi yang ditunjukkan dalam bentuk tingkah laku oleh pemimpin yang memberikan visi yang menarik, mencabar pekerja yang mempunyai standard kerja yang tinggi, dan bercakap tentang masa depan secara optimis. Rangsangan intelektual boleh direalisasikan oleh tingkah laku pemimpin yang sentiasa merangsang keperluan cara baru dalam melakukan sesuatu dan merangsang kemunculan idea baru daripada pekerja. Tingkah laku perhatian individu dimanifestasikan dalam tingkah laku pemimpin yang menganggap orang bawahan sebagai individu yang mempunyai kebolehan dan aspirasi yang berbeza. Penerapan tingkah laku ini akan banyak meningkatkan kepercayaan orang bawahan terhadap pemimpin.

Kajian oleh Yusoff (2015) mendapati pihak kerajaan perlu memahami aspek-aspek yang dapat membangunkan dan mengukuhkan modal sosial terutama aspek-aspek seperti keakraban, kepercayaan, bahasa sepunya dan matlamat sepunya bagi memupuk budaya perkongsian maklumat. Aspek-aspek ini amat penting dalam mewujudkan persekitaran dan proses pembelajaran yang kondusif. Penerapan kesedaran mengenai nilai pengetahuan yang tinggi akan menggalakkan proses perbincangan yang berkesan serta menyediakan ruang galakan kepada fikiran yang lebih kreatif, kebolehan mengambil risiko, dan bersedia mencabar dan dicabar bagi tujuan percambahan pengetahuan. Ini adalah kerana penggunaan bahasa dan matlamat yang dikongsi bersama boleh meningkatkan persefahaman di kalangan individu dan ini membantu mereka untuk berkomunikasi dengan lebih berkesan, serta mewujudkan sinergi untuk meningkatkan prestasi organisasi. Sehubungan itu, pihak kerajaan perlu mengambil perhatian dengan memberi kesedaran dan pemahaman kepada penjawat awam untuk mempertingkatkan aktiviti perkongsian pengetahuan sebagai agenda percambahan pengetahuan mereka, dan secara tidak langsung akan mengupayakan mereka memberikan perkhidmatan yang melangkaui ekspektasi rakyat.

Secara ringkas, kajian Golmoradi (2016) menumpu kepada faktor kepimpinan dan modal organisasi kepada pembelajaran organisasi swasta sementara itu Prajogo (2003) mengkaji dua jenis gaya kepimpinan iaitu transaksi dan transformasi terhadap modal sosial. Manakala kajian Yusoff (2015) menumpukan kepada peserta KIK di organisasi. Ketiga-tiga kajian menggunakan kaedah kuantitatif. Justeru bagi mendapat perspektif yang sedikit berbeza, kajian ini akan mengkaji pengaruh modal sosial terhadap pembelajaran organisasi di organisasi awam dan menggunakan kaedah penyelidikan secara kualitatif.

Jurang Penyelidikan

Berdasarkan kajian literatur yang dilaksanakan, didapati kurang kajian dilakukan terhadap modal sosial terutamanya dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Selain modal fizikal dan kewangan yang membantu membangunkan organisasi, potensi modal sosial perlu diteroka dan dimanfaatkan dalam membangunkan organisasi, modal insan dan perhubungan dalaman.

Kajian berkenaan sumber manusia banyak hanya tertumpu pada faktor yang wujud dalam individu. Sesuai dengan keadaan persaingan dalam perkhidmatan sektor awam yang semakin mementingkan mutu dan prestasi, tumpuan perlu dilihat kepada faktor antara pekerja, sambungan yang bergabung untuk mencipta proses baharu, produk dan perkhidmatan. Modal sosial merangkumi komuniti amalan, pertukaran pengetahuan, aliran maklumat, kumpulan berkepentingan, rangkaian sosial dan hubungan lain yang timbul antara pekerja, pembekal, penyelia, rakan kongsi dan pelanggan. Modal sosial menghubungkan pelbagai bentuk modal insan.

Menurut Salajegheh dan Pirmoradi (2013), orang yang mempunyai modal sosial yang lebih baik didapati:

- Boleh mencari pekerjaan yang lebih baik dengan lebih cepat, (Granovetter, 1995)
- Lebih berkemungkinan dinaikkan pangkat lebih awal, (Gabbay, 1997)
- Menutup tawaran dengan lebih cepat, (Mizruchi, 2000)
- Meningkatkan prestasi pasukan mereka, (Rosenthal, 1996)
- Membantu pasukan mereka mencapai matlamat mereka dengan lebih pantas, (Hansen, 1998)
- Berprestasi lebih baik sebagai pengurus projek, (Greve, 1999)
- Membantu pasukan mereka menjana penyelesaian yang lebih kreatif, (Ancona, 1992)
- Mengetahui lebih lanjut tentang persekitaran dan pasaran firma, (Lofstrom, 2000) dan
- Menerima penilaian prestasi yang lebih tinggi. (Burt, 1998)

Kesan modal sosial tidak menyumbang kepada kejayaan individu dan pasukan sahaja. Organisasi yang mempunyai hubungan yang lebih baik dalam rangkaian perikatan industri dan usaha sama didapati:

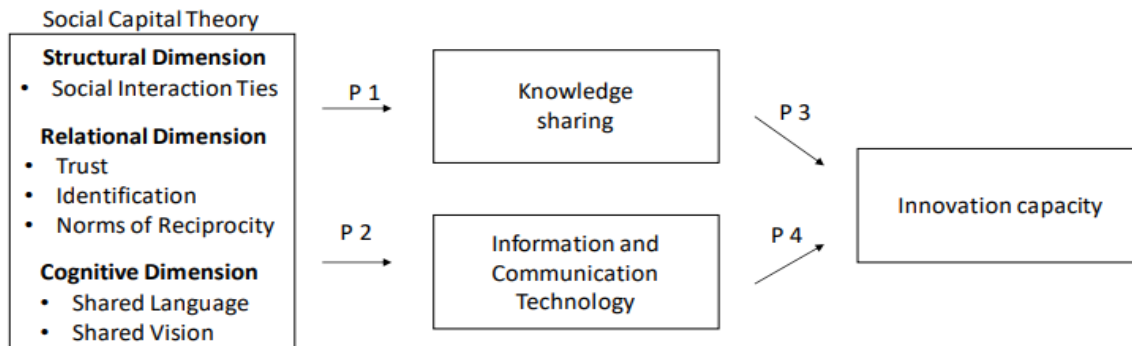
- Mempunyai kebarangkalian inovasi yang lebih tinggi. (Stuart, 1999) dan
- Mempunyai pendapatan dan peluang yang lebih tinggi untuk kelangsungan hidup dalam industri berinovasi yang pesat. (Kenneth, 2000).

Selama bertahun-tahun, terdapat tiga aset berbeza termasuk semula jadi, fizikal dan modal insan untuk pembangunan dan prestasi ekonomi. Walau bagaimanapun, adalah penting untuk menyedari bahawa pembangunan bergantung kepada modal sosial dan institusi yang aktif dalam organisasi (Amirkhani dan Poorezzat, 2009). Justeru, kajian berkenaan modal sosial perlu diperluaskan terutamanya di dalam perkhidmatan awam.

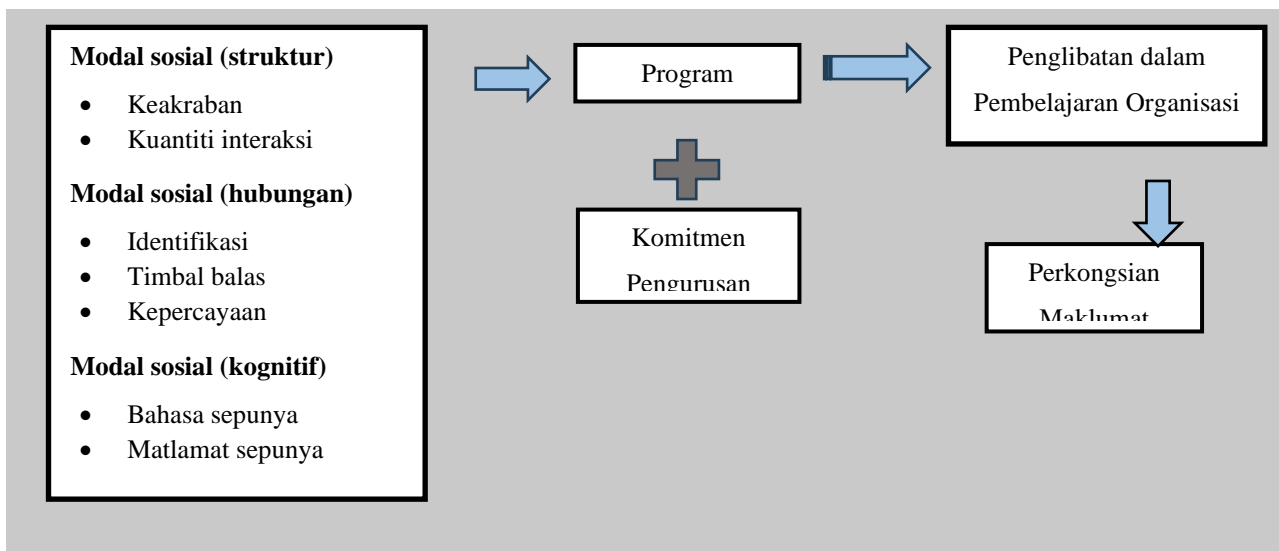
Kerangka Konseptual Kajian

Seperti yang digambarkan dalam Rajah 2 dibawah oleh Razzaquea (2019), modal sosial dari perspektif penyelidikan pengurusan disokong oleh tiga faktor utama: dimensi struktur, dimensi hubungan, dan kognitif dimensi. Tiga faktor ini menentukan infrastruktur pengurusan pengetahuan seperti teknologi organisasi, struktur organisasi dan, budaya organisasi. Bagi mencapai penciptaan inovasi atau pengetahuan baharu, modal sosial melalui perkongsian

pengetahuan perlu dipupuk dalam organisasi dan disokong dengan teknologi maklumat dan komunikasi.



Rajah 2 : Perspektif Penyelidikan Modal Sosial



Rajah 3: Kerangka Pengaruh Modal Sosial kepada Penglibatan Pembelajaran Organisasi

Tiga dimensi modal sosial memberikan pengaruh kepada kehadiran warga organisasi ke program pembelajaran organisasi. Pihak pengurusan tertinggi yang komited untuk meningkatkan pengetahuan warganya akan melaksanakan program yang menarik supaya ianya dapat diterima oleh warga organisasi. Program yang menarik serta modal sosial yang tinggi akan mempengaruhi warga organisasi untuk menyertai pembelajaran organisasi yang telah dibuat. Modal sosial yang tinggi juga akan menyebabkan warganya sentiasa melaksanakan perkongsian maklumat dalam pelbagai cara.

Metodologi Kajian

Kajian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif, iaitu menerusi kaedah temu bual separa berstruktur secara bersemuka (*face-to-face semi-structured interview*) (Silverman 2007). Kaedah temu bual ini digunakan bagi membolehkan pengkaji mendapat maklumat yang mendalam bagi sesuatu fenomena atau situasi (Silverman 2007). Temu bual akan dijalankan dengan para pegawai yang terlibat secara langsung dengan proses pelaksanaan pembelajaran organisasi. Kajian ini akan menggunakan pendekatan fenomenologi kerana ia memerlukan pandangan dan pengalaman individu berkenaan pembelajaran sosial dan pengaruh modal sosial.

Menurut Saunders 2009, fenomenologi mengambil falsafah pandangan untuk memahami pengalaman orang dan cara mereka berinteraksi dengan dunia di sekeliling mereka. (Saunders et al., 2009). Pandangan dan pemahaman peserta kajian berkenaan bagaimana modal sosial boleh mempengaruhi pembelajaran organisasi yang akan dikaji dan diberi perhatian.

Proses pengumpulan data bagi kajian ini telah dijalankan di organisasi awam. Pengumpulan data akan berlangsung selama tiga minggu dan melibatkan seramai 12 orang peserta kajian. Persampelan bertujuan (*purposive sampling*) digunakan untuk memilih peserta kajian yang terdiri daripada pengurusan pertengahan dan kakitangan sokongan yang berkhidmat di organisasi awam. Organisasi awam yang terlibat adalah Jabatan Perdana Menteri, Kementerian Kesihatan Malaysia, Kementerian Sains, Teknologi & Inovasi, Kementerian Kemajuan Desa & Wilayah, Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Jabatan Pengangkutan Jalan dan Jabatan Imigresen. Daripada 12 orang peserta kajian, 10 adalah terdiri daripada kakitangan sokongan gred dan 2 lagi adalah pegawai peringkat pertengahan. Kesemua mereka telah berkhidmat di jabatan sekurang-kurangnya 3 tahun.

Temu bual akan direkodkan dan di transkrip. Kajian temubual dengan soalan berstruktur dengan jawapan secara terbuka digunakan untuk mengumpul data daripada pegawai. Temubual dibuat secara bersemuka dan juga melalui borang online bagi peserta yang tidak mempunyai masa untuk temubual secara bersemuka. Peserta telah dimaklumkan bahawa identiti mereka dirahsiakan dan pengumpulan data hanyalah untuk kajian semata-mata. Proses temu bual dijalankan dengan penerangan ringkas daripada penulis berhubung tujuan temu bual dilakukan dan menyatakan bahawa segala maklumat peribadi adalah dirahsiakan. Soalan ini bukanlah berbentuk ujian, tiada jawapan benar atau salah atau ingin menguji kepintaran peserta. Soalan soal selidik lebih tertumpu untuk mendapatkan data dan maklumat mengenai objektif kajian yang ingin dilaksanakan. Contoh borang soal selidik yang digunakan adalah seperti di Lampiran A.

Analisis Kajian

Data yang telah ditranskrip kemudiannya akan dianalisa menggunakan kaedah analisis tema (*thematic analysis*). Data-data ini dibahagikan kepada kod-kod bersesuaian dan dikategorikan secara berasingan. Dalam hal ini, setiap temu bual telah ditranskrip, dikod mengikut tema yang ditetapkan oleh penyelidik, dan seterusnya kesimpulan terhadap data temu bual yang telah diasingkan mengikut tema dibuat sehingga menjawab kepada setiap persoalan dalam kajian yang telah dijalankan. Latar belakang responden adalah seperti berikut:

Jadual 1: Demografi Peserta Kajian

| Responden | Pekerjaan | Umur | Jantina | Tempoh Di Jabatan (tahun) |
|-----------|---------------------------|------|-----------|---------------------------|
| R1 | Penolong Pegawai Tadbir | 32 | Perempuan | 6 |
| R2 | Penolong Setiausaha Kanan | 34 | Perempuan | 3 |
| R3 | Pembantu Tadbir | 42 | Perempuan | 4 |
| R4 | Setiausaha Pejabat | 36 | Perempuan | 3 |
| R5 | Pembantu Tadbir | 50 | Perempuan | 4 |
| R6 | Pembantu Tadbir | 40 | Perempuan | 4 |
| R7 | Setiausaha Pejabat | 44 | Lelaki | 5 |
| R8 | Setiausaha Pejabat | 43 | Perempuan | 3 |
| R9 | Pembantu Operasi | 44 | Lelaki | 8 |

| | | | | |
|-----|---------------------------|----|-----------|----|
| R10 | Juruteknik Komputer | 34 | Lelaki | 3 |
| R11 | Pembantu Tadbir | 37 | Perempuan | 11 |
| R12 | Penolong Setiausaha Kanan | 40 | Perempuan | 3 |

Dapatan Kajian

Kepelbagaian program pembelajaran organisasi yang dilaksanakan oleh organisasi awam

Bagi memastikan organisasi sentiasa berdaya tahan, sesi pembelajaran organisasi perlu dilaksanakan dengan berkala dan berterusan. Kekurangan peruntukan tidak boleh dijadikan alasan untuk organisasi awam untuk tidak melaksanakan pembelajaran organisasi. Melalui temu bual, didapati organisasi awam sememangnya melaksanakan pembelajaran organisasi secara aktif melalui pelbagai platform. Antara program yang dilaksanakan adalah kursus peningkatan kompetensi, kursus psikologi, sesi perkongsian ilmu dalam pelbagai medium termasuk program morning prayer dan sesi briskwalking. Melalui sesi yang tidak formal seperti *morning prayer* dan *briskwalking*, peserta merasakan sesi perkongsian ilmu yang dibuat lebih akrab dan mudah diterima kerana ia lebih santai dan rileks. Terdapat juga sesi menyampaikan ilmu dibuat melalui media terkini seperti *podcast* yang dilihat semakin menarik perhatian terutama golongan muda. Penerokaan organisasi awam kepada pelbagai jenis pembelajaran organisasi dilihat sebagai usaha positif bagi meningkatkan pengetahuan dan perkongsian maklumat samada dengan warga jabatan/kementerian mahupun orang luar.

“Selain daripada kursus yang dilaksanakan secara formal, jabatan saya melaksanakan pelbagai program lain yang tidak formal seperti sesi perkongsian ilmu secara bersemuka dan online. Sesi ini agak menarik kerana ia lebih santai dan mesra.” (R2)

“Kementerian saya sering melaksanakan program perkongsian ilmu mengikut pelbagai platform termasuk di media sosial seperti *podcast*” (R2)

“Program diadakan secara berterusan secara berkala...dijalankan setiap minggu secara bergilir antara bahagian”(R8)

Dalam pembelajaran organisasi, penerokaan pembelajaran secara berkala yang dijalankan oleh organisasi memudahkan urusan pembangunan produk dan proses baharu (Peng Yu, 2017). Fleksibiliti, penyelidikan, pengambilan risiko, percubaan dan inovasi adalah komponen penting pengetahuan. Eksploitasi pembelajaran dijalankan oleh organisasi secara rutin untuk menambah baik produk, proses dan pengetahuan. Pemilihan strategi, pengeluaran, kecekapan, pemilihan, pelaksanaan dan pelaksanaan adalah komponen pengetahuan yang penting. Pengetahuan yang dimiliki oleh individu akan menggalakkan kemunculan pengalaman. Pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh individu akhirnya akan menjadi satu proses pembelajaran, baik untuk individu mahupun organisasi. Dengan pembelajaran, sikap dan tingkah laku dapat dipertingkatkan. (Fathor dan Arief, 2017).

Sambutan warga organisasi dan komitmen organisasi terhadap pembelajaran organisasi

Secara umumnya, peserta menyatakan pelaksanaan program pembelajaran organisasi yang dilaksanakan oleh jabatan/kementerian mendapat sambutan yang amat menggalakkan daripada

warga organisasi. Ini menunjukkan warga jabatan/kementerian yang sentiasa mendukung hasrat dan visi organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi warganya secara berterusan dengan pelbagai cara. Semua peserta didapati mengetahui dasar jabatan/kementerian berkenaan kewajipan berkursus yang telah ditetapkan mengikut jabatan/kementerian masing-masing. Kebanyakan organisasi masih mengekalkan dasar 7 hari berkursus namun terdapat juga yang telah mengurangkannya kepada 3 hari berkursus mengikut peruntukan yang ada.

“Kementerian masih mengekalkan dasar mewajibkan 7 hari berkursus bagi memastikan para pegawai sentiasa meningkatkan kompetensi diri” (R1, R2, R4)

Jabatan/Kementerian juga dilihat komited dan menggalakkan program pembelajaran organisasi dengan cara sentiasa melaksanakan kursus yang menarik di tempat yang strategik untuk menarik para warganya untuk menyertai kursus. Dalam keadaan peruntukan yang terhad, komitmen jabatan sebegini amat dihargai oleh pegawai.

“Pengurusan atasan tiada masalah untuk meluluskan program yang baik di tempat yang menarik untuk memberi peluang warga jabatan menyertai program yang best dan panggil penceramah yang glamor” (R6, R7)

Faktor modal sosial kepada penyertaan dalam pembelajaran organisasi

Peserta menyatakan antara faktor penyertaan mereka dalam mana-mana sesi pembelajaran organisasi adalah inisiatif mereka untuk meningkatkan kemampuan diri termasuk kompetensi, nilai dan jati diri mereka. Setiap pembelajaran yang dijalankan oleh seseorang individu bergantung kepada pengetahuan yang dimiliki oleh ahli sesebuah organisasi (Figueiredo, 2003). Currado (2006) menyatakan bahawa interaksi sosial yang berlaku bukan sahaja memudahkan komunikasi dan koordinasi, tetapi juga makna pembelajaran yang dijalankan. Ini menunjukkan bahawa apabila sesebuah organisasi menjalankan proses pembelajaran, faktor pengetahuan merupakan komponen yang akan digunakan untuk meneroka dan mengeksploitasi pembelajaran tersebut. (Fathor dan Arief, 2017). Peningkatan pengetahuan dan kompetensi adalah penyebab utama dalam pelaksanaan pembelajaran organisasi.

Program juga akan menjadi menarik sekiranya penceramah yang terlibat adalah yang berpengalaman dan menarik untuk ditonton. Ini menunjukkan modal sosial dimensi struktur memainkan peranan dalam hal penerimaan penceramah kepada program. Penceramah yang telah sedia dikenali, mempunyai potensi yang telah diiktiraf dan diketahui kemampuannya akan mudah diterima oleh ahli dalam organisasi apabila menentukan kehadiran ke program pembelajaran organisasi. Selain daripada itu, kandungan program itu sendiri menjadi faktor penyertaan mereka dalam pembelajaran organisasi. Terdapat juga faktor menyertai program adalah disebabkan pengaruh rakan yang turut hadir ke program tersebut. Faktor ini menunjukkan modal sosial dimensi hubungan iaitu keakraban sesama rakan sekerja boleh mempengaruhi kehadiran peserta dalam program pembelajaran organisasi. Kehadiran bersama rakan sekerja dalam program menyebabkan pegawai lebih bersemangat untuk menyertainya berbanding jika mereka keseorangan.

“Saya merasa lebih teruja untuk menyertai kursus sekiranya terdapat rakan sekerja yang lain ‘join’ program tersebut. Ia lebih menyeronokkan” (R4, R10, R11)

“Biasanya saya akan daftar kursus sekiranya ramai kawan-kawan menyertai kursus dan jika ianya berkaitan dengan kerja saya” (R8)

“Program yang mempunyai penceramah jemputan yang menarik biasanya akan mendapat sambutan lebih baik daripada kalangan warga jabatan. Saya pun tengok dulu siapa penceramah sebelum menyertai sebarang kursus atau ceramah” (R4, R7)

Faktor Menyebabkan Pegawai Tidak Menyertai Pembelajaran Organisasi

Berkenaan faktor yang menyebabkan peserta tidak berminat untuk menyertai program pembelajaran organisasi adalah kekangan tugas mengakibatkan mereka tidak dapat menghadiri kursus secara sepenuh masa. Faktor keseluruhan pelaksanaan program seperti kandungan program, penceramah, pemilihan tempat dan masa adalah perkara yang diambil kira oleh pegawai dalam menentukan kehadiran mereka dalam sebarang program pembelajaran organisasi. Selain daripada itu didapati peserta menyatakan berasa tidak seronok untuk hadir ke program apabila sering dipanggil kembali ke pejabat untuk melaksanakan tugas sedangkan telah memberikan komitmen untuk hadir ke kursus. Ia menyebabkan peserta merasa tidak berminat untuk menghadiri kursus kerana merasakan ketua akan mengganggu mereka semasa sedang berkursus dengan memanggil kembali ke pejabat untuk menyelesaikan tugas. Perkara ini dilihat boleh dicituskan oleh kekurangan modal sosial dimensi hubungan iaitu kepercayaan antara kedua-dua ketua dan pegawai menyebabkan kurang minat dikalangan pegawai untuk hadir ke program pembelajaran organisasi. Ketidakpercayaan ketua kepada pegawai untuk menyiapkan tugas di pejabat disebabkan kehadiran ke program latihan menyebabkan mereka sering memanggil kembali pegawai ke pejabat. Sedangkan pegawai merasakan mereka boleh komited kepada kedua-dua perkara iaitu tugas hakiki dan pembelajaran organisasi. Perkara ini lebih kerap berlaku apabila program latihan dibuat berdekatan dengan pejabat ataupun di bangunan yang sama.

Kepercayaan adalah penting kerana ia menentukan kelangsungan hubungan sosial. Semasa membina hubungan untuk tujuan kerjasama mutual, mempunyai pengetahuan terhadap latarbelakang sosial dan budaya di antara satu sama lain adalah sangat penting. Oleh itu, kepercayaan diperlukan untuk memastikan dalam setiap kerjasama yang dibentuk, eksploitasi dan perasaan ragu-ragu tidak akan wujud.

“Yang paling tak best apabila join kursus ialah bila bos panggil balik ke pejabat bila-bila masa yang dirasakan perlu sedangkan dia tahu kita menyertai kursus. Tumpuan kepada kursus akan terganggu apabila perkara ini berlaku.” (R2)

Perkongsian ilmu dalam organisasi

Selain program pembelajaran organisasi yang berstruktur dan rasmi seperti pelaksanaan kursus, banyak jabatan/kementerian membudayakan sesi perkongsian ilmu di organisasi masing-masing di pelbagai peringkat. Peserta didapati sentiasa membudayakan perkongsian ilmu dalam organisasi. Mereka akan berkongsi melalui sesi perkongsian ilmu melalui majlis rasmi seperti perhimpunan bulanan mahupun di dalam mesyuarat peringkat bahagian/unit. Perkongsian ilmu juga turut dilaksanakan secara santai dan tidak rasmi apabila berkomunikasi di dalam pejabat. Ilmu akan dikongsi sekiranya pegawai mendapati ianya amat menarik dan boleh membantu dalam melaksanakan tugas di pejabat.

“Saya akan berkongsi ilmu sekiranya saya merasakan ilmu itu bermanfaat yang dapat menggerakkan perubahan cara kerja dan kualiti kerja...”(R7, R8)

Pengetahuan adalah sumber yang penting dan strategik kepada organisasi untuk mendapatkan kelebihan daya saing (Kogut dan Zander, 1996). Untuk memastikan pengetahuan tersebut

benar-benar dapat memberi manfaat dan nilai yang signifikan kepada organisasi, maka organisasi perlu memproses dan menguruskan pengetahuan tersebut melalui kaedah yang berkesan (Macpherson dan Antonacopoulou, 2013). Salah satu kaedah yang diakui keberkesannya adalah kaedah personalisasi iaitu perkongsian pengetahuan secara semula jadi, di mana organisasi menyediakan platform bagi menghubungkan antara pencari pengetahuan dengan individu yang mempunyai pengetahuan yang diperlukan (Schenkel dan Teigland 2008) (Yusoff et al., 2015)).

Perkongsian pengetahuan merupakan satu proses yang melibatkan kerelaan individu dalam organisasi untuk berkongsi pengetahuan yang dimiliki sama ada berbentuk eksplisit ataupun tacit, dan boleh mempertingkatkan prestasi mereka (Gibbert dan Krause, 2002). Kajian menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan boleh mendatangkan banyak faedah sama ada kepada individu mahupun organisasi seperti dapat menjimatkan masa pekerja dan majikan, meningkatkan penghasilan kerja, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran, inovatif, dan menyelesaikan isu-isu yang kompleks (Kang, 2008). Walaupun pengetahuan diakui dapat memberi manfaat yang besar kepada individu dan organisasi, namun ia tidak mempunyai sebarang nilai sekiranya individu tidak bersedia untuk berkongsi pengetahuan mereka (Chiu et al., 2006).

Menurut Yusoff et al. (2015) kesediaan seseorang individu untuk berkongsi pengetahuan mereka adalah mempunyai hubungan yang signifikan dengan beberapa aspek dalam modal sosial seperti modal struktur (keakraban), modal hubungan (kepercayaan), dan modal kongnitif (bahasa dan matlamat sepunya). Budaya perkongsian maklumat boleh menyebabkan warga organisasi sentiasa meluaskan pengetahuan dan ilmu dengan pelbagai cara. Menurut Fathor dan Arief (2017), dengan memanfaatkan pengetahuan sedia ada dalam organisasi, ia akan meluaskan pangkalan pengetahuan dan membangunkan budaya yang menjadi rangsangan kepada pembelajaran organisasi.

Persepsi warga terhadap pengaruh hubungan kepada kehadiran ke pembelajaran organisasi

Hampir kesemua peserta menyatakan hubungan di pejabat mempengaruhi kehadiran individu ke program pembelajaran organisasi samada hubungan sesama rakan mahupun pihak atasan. Mereka menyatakan bahawa hubungan yang harmoni antara pasukan di pejabat menyebabkan mereka seronok untuk hadir ke program-program pembelajaran organisasi. Galakan daripada ketua berkenaan kepentingan sesuatu program juga akan menyebabkan mereka berasa bersemangat untuk hadir ke program tersebut. Mereka juga berpendapat kehadiran ke program bersama rakan sekerja juga akan membuatkan mereka suka hadir ke program pembelajaran organisasi yang dianjurkan. Modal sosial terutama dimensi struktur dan hubungan dilihat memainkan peranan yang signifikan dalam menggalakkan kehadiran pegawai ke program pembelajaran organisasi. Keakraban dalam organisasi tanpa mengira pangkat dan kedudukan akan menyebabkan keharmonian dan mendorong warganya untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan yang seterusnya boleh membantu organisasi.

Proses pembelajaran berterusan yang dilaksanakan oleh individu dalam organisasi boleh mencipta kelebihan daya saing berasaskan sumber manusia. Individu akan belajar dengan memperoleh segala maklumat yang diterima dan pada peringkat seterusnya maklumat tersebut akan menjadi satu pengalaman. Pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau kumpulan boleh diperolehi melalui latihan dan pelbagai bentuk perkembangan yang dialami oleh individu. Pada peringkat ini, faktor kongnitif individu memainkan peranan yang sangat besar dalam mencipta

pengalaman. Pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh individu akan dikongsi bersama kumpulan kecil dalam organisasi. (Fathor dan Arief, 2017). Proses perkongsian ini akan menyebabkan pengetahuan dan ilmu itu terus berkembang dalam organisasi dan memupuk semangat untuk terus mencari ilmu. Perhubungan sesama warga organisasi juga akan bertambah erat melalui sesi sedemikian.

Perbincangan dan Implikasi Kajian

Objektif 1 : Menenal Pasti Peranan Modal Sosial Dalam Meningkatkan Pembelajaran Organisasi.

i) Modal sosial boleh mempengaruhi pegawai untuk hadir atau tidak hadir ke pembelajaran organisasi.

Modal sosial terutamanya dimensi struktur dan hubungan dilihat boleh mempengaruhi individu untuk menyertai program pembelajaran organisasi. Keakraban didalam organisasi samada sesama pegawai mahupun ketua boleh mempengaruhi individu untuk menyertai program pembelajaran organisasi. Kekurangan dalam modal sosial dimensi hubungan iaitu dari segi kepercayaan pula boleh menyebabkan individu tidak berminat menghadiri program pembelajaran organisasi. Program sebegini biasanya dilaksanakan pada waktu pejabat dimana pegawai juga perlu menyiapkan kerja hakiki mereka. Bagi organisasi yang mempunyai modal sosial dimensi hubungan yang tinggi, pegawai boleh hadir ke program dengan rasa tenang kerana tahu ketua tidak akan mengganggu mereka dalam program semata-mata untuk menyiapkan tugas hakiki kerana percaya mereka sedang menuntut ilmu dalam program pembelajaran organisasi seperti kursus, ceramah dan sebagainya. Sebaliknya sekiranya modal sosial organisasi tersebut rendah terutamanya dimensi hubungan, pegawai akan merasa kurang berminat menyertai kursus kerana memikirkan ketua yang akan mengganggu mereka semasa kursus untuk menyiapkan tugas hakiki sehingga menyebabkan pembelajaran mereka terganggu. Kesan dimensi struktur modal sosial terhadap pembelajaran organisasi terutamanya ditunjukkan dalam kekuatan hubungan rangkaian yang berbeza. Hubungan yang kuat ialah hubungan emosi yang rapat, hubungan yang kerap, dan pelbagai hubungan sosial. Coleman (1988) mengatakan adalah sangat baik untuk pemerolehan pengetahuan mereka bahawa individu dalam rangkaian sosial mempunyai hubungan yang kuat dengan ahli lain dalam organisasi. Sumbangan ikatan yang kukuh kepada prestasi organisasi terutamanya direalisasikan melalui kelebihan langsung untuk mencapai sumber yang berguna. Sumbangan ikatan yang lemah kepada prestasi organisasi adalah kelebihan maklumat, kerana ia boleh memberikan maklumat baharu dan tidak berulang. Pembelajaran penerokaan bertujuan untuk memperhalusi elemen inovatif, dan maklumat baharu serta berguna adalah elemen penting dalam inovasi organisasi. Oleh itu, hubungan yang lemah dan modal sosial tanpa redundansi boleh memberikan lebih pengiktirafan kepada organisasi dan peluang untuk menggunakan pengetahuan baharu, dan seterusnya menyumbang kepada pembelajaran organisasi.

ii) Kurang pengaruh modal sosial dimensi kognitif

Modal sosial kognitif menerangkan konteks sosial yang lebih luas daripada menjadi ciri perhubungan tertentu. Persefahaman yang dikongsi dalam kumpulan, organisasi, atau komuniti adalah kognitif, manakala kepercayaan dan norma timbal balik adalah hubungan kerana ia menggambarkan kualiti, atau tertanam dalam, hubungan sosial. Modal sosial kognitif ialah nilai bersama atau paradigma yang membolehkan pemahaman bersama tentang cara yang sesuai daripada lakonan. Oleh itu, modal sosial kognitif menyediakan satu set norma tingkah laku yang boleh diterima (Anderson dan Jack 2002). Modal sosial kognitif juga melibatkan bahasa

sepunya dan matlamat sepunya yang wujud dalam organisasi. Melalui kajian ini, didapati faktor dimensi ini kurang dalam mempengaruhi pegawai untuk hadir ke program pembelajaran organisasi.

iii) Kesediaan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan/kemahiran

Majoriti peserta menyatakan mereka hadir ke program pembelajaran organisasi adalah untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan yang akan membantu dalam pelaksanaan tugas. Tidak berlaku sebarang paksaan daripada ketua untuk hadir ke kursus yang mereka tidak minati. Menunjukkan modal sosial yang tinggi dalam organisasi menyebabkan pegawai sendiri mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kemahiran mereka. Kesedaran untuk meningkatkan hadir sendiri dalam diri pegawai menunjukkan mereka sedar tentang kelemahan diri dan bersedia untuk membuat perubahan dengan meningkatkan kemahiran dan pengetahuan. Perkara ini dengan sendiri akan meningkatkan mutu perkhidmatan organisasi secara tidak langsung. Pegawai yang kompeten dan sentiasa meningkatkan kemahiran akan membuatkan organisasinya sentiasa memberikan perkhidmatan yang terbaik dan berinovasi.

iv) Budaya Perkongsian Ilmu

Modal sosial yang tinggi dalam organisasi yang ditunjukkan dalam kajian ini membuatkan wujudnya budaya perkongsian ilmu sesama warga sama ada melalui majlis rasmi ataupun secara santai dan tidak rasmi. Terdapat organisasi yang menjadikan perkongsian ilmu sebagai salah satu acara wajib dalam perhimpunan bulanan bagi memperluaskan lagi capaian maklumat kepada warga. Perkongsian ilmu dibuat oleh warga organisasi apabila wujud hubungan yang baik dalam unit/bahagian kecil. Perhubungan itu menyebabkan mereka berasa selesa dan berani untuk berkongsi apa-apa maklumat yang dirasakan baik untuk organisasi.

Leana dan Van Buren (1999) menegaskan bahawa modal sosial dimensi hubungan yang kukuh mewujudkan platform dan mekanisme yang lebih baik untuk pertukaran dan perkongsian pengetahuan yang teliti dan mendalam dalam organisasi, dan ia juga menggalakkan pembelajaran eksploitatif organisasi. Dalam rangkaian perhubungan yang kukuh, ahli pasukan kerap berhubung antara satu sama lain dan mempunyai masa dan peluang yang mencukupi untuk bertukar-tukar idea, yang menjadikan penghantaran maklumat tinggi dan mewujudkan keadaan yang baik untuk pembelajaran eksploitatif.

Objektif 2 : Mengenal Pasti Perspektif Budaya Pembelajaran Di Organisasi Dikalangan Pegawai.

v) Pembelajaran Organisasi yang dibuat dengan pelbagai kaedah.

Organisasi awam didapati melaksanakan pembelajaran organisasi dalam pelbagai kaedah seperti kursus, ceramah, sesi perkongsian ilmu, kursus online, teh tarik *session* dan sebagainya. Ini menunjukkan walaupun peruntukan kewangan telah dikurangkan, organisasi awam dilihat kreatif dalam melaksanakan pelbagai kaedah pembelajaran organisasi bagi memastikan warganya sentiasa meningkatkan kemahiran dan pengetahuan. Kejayaan orientasi atau jenis latihan lain dapat dilihat daripada jumlah proses pembelajaran yang muncul dan dipindahkan ke tempat kerja. Sekiranya organisasi sering menjalankan latihan yang tidak terancang, tidak selaras, dan tidak serius, ia akan mengurangkan proses pembelajaran dengan ketara. Proses latihan dan pembelajaran akan berlaku, iaitu melalui kumpulan kerja tidak formal, sama ada organisasi mempunyai usaha yang diselaraskan atau tidak, kerana pekerja belajar antara satu sama lain. Walau bagaimanapun, tanpa latihan yang direka dengan baik dan pendekatan yang sistematik, apa yang dipelajari mungkin bukan yang terbaik untuk organisasi. Dalam usaha

untuk meningkatkan sumber berdasarkan pengetahuan, organisasi mesti sentiasa menggalakkan pembelajaran organisasi (Tetric dan Da Silva, 2003). Pengetahuan akan dapat mewujudkan kecekapan dalam organisasi (Hitt, et al, 2001a.) dan mencipta kecekapan (Collis, 1991). Pengetahuan akan menghalang organisasi daripada ditiru oleh pesaing supaya masing-masing mempunyai keunikan yang berbeza untuk mencipta kelebihan daya saing (Lei, et al, 1996). Sementara itu, kecekapan akan membolehkan organisasi membina dan mengintegrasikan keupayaan dalaman dan luaran dalam menghadapi perubahan persekitaran yang pesat (Teece, et al, 1997). Pembelajaran organisasi boleh dijalankan dengan menjalankan latihan dan program pembangunan lain. Program ini bertujuan untuk menambah modal ilmu organisasi. Sesetengah organisasi menganggap bahawa mereka mempunyai sumber manusia yang mempunyai pengetahuan dan kecekapan yang terbaik dan boleh digunakan sebagai faktor pembezaan daripada organisasi lain (DeNisi, et al, 2003).

Objektif 3 : Mengetahui Pandangan Pegawai Berkaitan Kecenderungan Pegawai Atasan Dalam Membudayakan Pembelajaran Organisasi Di Organisasi.

vi) Komitmen pengurusan atasan amat penting dalam mempengaruhi kesediaan pegawai untuk menyertai pembelajaran organisasi.

Penyelia ataupun ketua di pelbagai peringkat dalam hirarki jabatan/kementerian amat berperanan dalam menentukan kesediaan pegawai untuk menyertai pembelajaran organisasi. Dasar dan misi jabatan berkenaan pembelajaran organisasi perlu jelas dan mudah difahami agar seluruh warga memahami dan mendukung misi yang sama. Perkara itu juga perlu dikomunikasikan kepada pegawai bawahan melalui pelbagai kaedah yang bersesuaian dengan golongan yang disasarkan. Semua warga perlu tahu dan faham kepentingan sesuatu dasar yang dibuat bagi memastikan mereka turut membantu organisasi dalam mencapai dasar tersebut. Selain daripada itu, pengurusan atasan perlu menterjemahkan dasar yang dilaksanakan kepada program yang boleh dicapai secara bersama dengan warga organisasi. Apabila pengurusan atasan menunjukkan kesungguhan mereka untuk melaksanakan pembelajaran organisasi kepada warga, dengan tidak langsung, pegawai juga akan komited kepada program yang dilaksanakan. Proses pembelajaran organisasi yang dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan kompetensi warganya, meningkatkan daya saing seterusnya boleh menggalakkan inovasi dalam organisasi.

Implikasi Kajian

Kajian ini menyumbang kepada penyelidikan berkenaan kepentingan modal sosial dalam menggalakkan budaya pembelajaran di organisasi awam. Kajian ini menunjukkan modal sosial boleh mempengaruhi aktiviti pembelajaran organisasi atau sebaliknya. Kesedaran akan kepentingan modal sosial dalam organisasi awam samada dalam pembelajaran organisasi mahupun aspek lain, perlu terus dikaji dan diterokai oleh kepimpinan organisasi awam. Modal sosial yang tinggi dalam organisasi boleh mempengaruhi tindakan warganya secara tidak langsung. Tiga dimensi modal sosial iaitu berstruktur, hubungan dan kognitif memainkan peranan dalam organisasi di peringkat individu mahupun organisasi secara umum. Bagi konteks pembelajaran organisasi, melalui kajian ini serta kajian-kajian lain yang pernah dibuat, tidak dapat dinafikan kepentingan modal sosial dalam menggalakkan warga organisasi untuk turut serta dan terlibat. Justeru, jika organisasi awam mahu terus membudayakan kepentingan pembelajaran secara berterusan untuk peningkatan kompetensi, modal sosial perlu ditingkatkan dan diberi perhatian.

Limitasi Dan Cadangan Kajian Akan Datang

Garvin (1993) berpendapat bahawa perkembangan pembelajaran organisasi terdiri daripada 3 peringkat. Peringkat pertama, meningkatkan kebolehan kognitif individu dalam organisasi dimana individu dalam organisasi mesti mengeluarkan idea-idea baru yang akan menyebabkan mereka mengembangkan pengetahuan mereka dan mula berfikir dengan cara yang berbeza. Peringkat kedua, ia akan memperbaiki tingkah laku individu. Individu dalam organisasi mentafsirkan perspektif baharu yang boleh membawa akibat dalam mengubah tingkah laku mereka. Peringkat ketiga, ia akan meningkatkan prestasi. Peringkat ini boleh dijalankan apabila individu mengalami perubahan tingkah laku yang membawa kepada peningkatan kualiti. (Fathor dan Arief, 2017).

Dalam organisasi pada tahap pembelajaran organisasi yang tinggi, orang sentiasa meningkatkan keupayaan mereka untuk mencipta hasil yang baik. Pembelajaran organisasi boleh mencipta corak mental baru, jadi supaya orang ramai boleh belajar cara belajar bersama. Organisasi, yang menunjukkan ciri-ciri ini, boleh menerima isyarat membentuk persekitaran, mentafsir dan menggunakannya dalam peluang (Vera & Crossan, 2004).

Antara limitasi kajian ini ialah kajian ini tidak mengkaji dengan jelas peranan modal sosial dalam setiap peringkat pembelajaran organisasi. Peranan modal sosial mengikut dimensi perlu dilihat pada setiap peringkat pembelajaran organisasi sama ada peringkat individu, kolektif dan organisasi. Untuk mengkaji kesemua peringkat pembelajaran organisasi dan peranan modal sosial, pelbagai peringkat perlu dilibatkan seperti pengurus sumber manusia, penyelia, penyedia program pembelajaran organisasi, pembuat dasar latihan dan pengurusan tertinggi dalam organisasi. Penglibatan kesemua pihak akan membolehkan maklumat berkenaan peranan modal sosial dalam setiap peringkat pembelajaran organisasi dapat dikenalpasti seterusnya membantu organisasi dalam merangka program yang bersesuaian.

Kesimpulan

Kajian ini dapat memberi gambaran yang lebih jelas mengenai aspek-aspek dalam modal sosial yang boleh mendorong seseorang itu untuk menyertai program pembelajaran organisasi. Kajian juga menunjukkan kekurangan aspek modal sosial juga boleh menyebabkan individu menjadi kurang berminat untuk menyertai program pembelajaran organisasi. Tidak dapat dinafikan bahawa modal sosial memainkan peranan yang lebih penting daripada modal fizikal dan insan dalam organisasi dan masyarakat. Tanpa modal sosial, pencapaian pembangunan, ekonomi dan budaya akan menjadi lebih sukar.

Organisasi awam didapati telah banyak melaksanakan program pembelajaran organisasi samada secara rasmi ataupun tidak. Sambutan terhadap program juga didapati berbeza mengikut pelbagai faktor walaupun rata-rata menunjukkan sambutan yang menggalakkan. Aspek perhubungan yang baik antara ketua dan pegawai bawahannya boleh mempengaruhi mereka untuk menyertai program pembelajaran organisasi atau sebaliknya. Kepercayaan yang wujud hasil hubungan yang baik di pejabat boleh mendorong individu untuk berkongsi pengetahuan/ilmu yang diperolehi dengan rakan lain untuk tujuan peningkatan ilmu. Kerajaan perlu tahu aspek yang penting dalam menggalakkan pembelajaran organisasi agar ia dapat dijadikan wacana pembangunan modal insan seterusnya meningkatkan prestasi kerja individu dan organisasi secara umum.

Walaupun modal sosial mempunyai peranan yang besar dalam organisasi, ia bukan satu-satunya kunci kejayaan organisasi. Sesetengah organisasi berjaya walaupun kesan negatif

rendah modal sosial kerana organisasi adalah rumit dan beroperasi dalam persekitaran yang rumit (Cohen, 2001). Menurut Salajegheh dan Pirmoradi (2013), dalam masyarakat sivil, modal sosial boleh mengakibatkan ketidaksamaan kuasa kerana pemilikannya tidak menjamin sama rata akses kepada sumber sosial dan ekonomi. Iaitu, akses kepada pelbagai jenis rangkaian sosial selalunya sangat diagihkan secara tidak sama rata kepada golongan kaya dan miskin.

Dalam memastikan pembelajaran organisasi yang berterusan berlaku, semua pihak perlu memainkan peranan agar ia boleh terus dipupuk dan dibudayakan secara berterusan. Jika sesebuah organisasi mengamalkan pembelajaran organisasi secara berterusan menggunakan pelbagai medium, secara tidak langsung ia membantu memacu kecemerlangan ahli organisasi ke arah yang lebih baik. Modal sosial yang tinggi dalam organisasi mendorong warganya aktif dalam pembelajaran organisasi yang seterusnya akan membudayakan inovasi dalam organisasi. Semua aspek yang membantu pembelajaran organisasi perlu diteroka dan dipraktikkan. Justeru kajian ini diharapkan dapat membantu organisasi mengenal pasti salah satu aspek yang boleh membantu pembelajaran organisasi di organisasi awam iaitu modal sosial.

Rujukan

- Abd Rani, N., Sulaiman, W. I. W., & Mahbob, M. H. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Latihan Dan Pembangunan Dalam Kalangan Kakitangan Kumpulan Sokongan Di UPM. *e-BANGI*, 11(2), 142-172.
- Adler, P.S. and Kwon, S.W. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp. 17-40.
- Aghahosseini, T., Sobhaninejad, M., & Abedi, A. (2006). The effective factors in the management effectiveness of high schools from the viewpoint of managers and teachers. *Daneshvar Raftar*, 13(18), 57-67.
- Alvani, M., Nategh, T., & Farahi, M. (2007). The role of social capital in developing organizational knowledge management. *Journal of Iran's Management Science*, 2(5), 35-70.
- Amirkhani, T., & Poorezzat, A.A. (2009). Reflection on development of social capital in the light of organizational justice. *Journal of Public Administration*, 1(1), 20. [In Persian].
- Ancona, Deborah G. and David F. Caldwell. (1992). —Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams, *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.
- Anderson, Alistair R. and Sarah L. Jack. 2002. "The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?" *Entrepreneurship & Regional Development* 14(3):193-210.
- Andishmand, V. (2009). Identifying social capital components in universities in order to provide a model for promoting it. *Leadership and Educational Management*, 3(2), 9-34.
- Ansari, Shahzad, Kamal Munir, and Tricia Gregg. 2012. "Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment." *Journal of Management Studies* 49(4):813-42.
- As, Fathor & Arief, Mohammad. (2017). Pembelajaran Organisasi UKM untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. 13. 105. 10.21067/jem.v13i2.1922.
- Azlah Md Ali, Thuaibah Rozeyta Omar, Noor Ella Mohd Zip, NorSuziani Ismail & Thahiroh Zulkifli. 2009. Keberkesanan Latihan di kalangan kakitangan Kumpulan sokongan di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman, Amalan Latihan dan Pembangunan Sumber Manusia di Malaysia. 56-81.
- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19(4), 355-373.

- Burt, Ronald S., Joseph E. Jannotta and James T. Mahoney. (1998). —Personality Correlates of Structural Holes, *Social Networks*, 20:63-87: 1998.
- Cabrera, Elizabeth F. and Angel Cabrera. 2005. “Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices.” *The International Journal of Human Resource Management* 16(5):720–35.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- 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.
- Claridge, T. (2018). Dimensions of Social Capital-structural, cognitive, and relational. *Social Capital Research*, 1, 1-4.
- Cohen, D. and Prusak, L. (2001). In *Good Company*. How social capital makes organizations work, Boston, Ma. Harvard Business School Press. 214 +xiii pages.
- Coleman, J. (1994). *Foundations of social theory*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Collis, D., 1991, A resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49 -68.
- Currado, Carla, 2006, *Organizational Learning And Organizational Design*, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 1, pp. 25-48.
- Davenport, Sally and Urs Daellenbach. 2011. “‘Belonging’ to a Virtual Research Centre: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization.” *British Journal of Management* 22(1):54–76. Retrieved September 1, 2017 (<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8551.2010.00713.x>).
- DeNisi, A., Hitt, M. dan Jackson, S., 2003, *The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage*, In Jackson, Hitt and DeNisi (Eds.) *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 3-33.
- Figueiredo, P., 2003, Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12 No. 3, pp. 607-643.
- Fukuyama, Francis. 1995. *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gabbay, Shaul M. (1997). —Social Capital in the Creation of Financial Capital, *Stipes*.
- Gautam Ahuja, (2000). —Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, *research Administrative Science Quarterly*; Sep; 45, 3; *ABI/INFORM Global* pg. 425.
- Garvin, D.A. (1993) *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gibbert, M. & Krause, H. 2002. Practice exchange in a best practice marketplace. *Dlm. Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, disunting oleh T.H. Davenport & G.J.B. Probst, 89-107. Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Sons.
- Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 372-378.
- Gooderham, Paul N. 2007. “Enhancing Knowledge Transfer in Multinational Corporations: A Dynamic Capabilities Driven Model.” *Knowledge Management Research & Practice* 5(1):34–43.
- Granovetter, Mark S. (1995). —*Getting a Job*, University of Chicago Press.
- Greve, Arent. (1999). —Comparing the Influence of Human Capital and Social Capital on Performance, *paper presented at the Sunbelt Social Network Conference*. XIX.

- Hansen, Morten T. (1998). —Combining Network Centrality and Related Knowledge Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Firms, Harvard Business School, 98-081
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. dan Kockhar, R., 2001a, Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resourcebased perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 13-28.
- Ibrahim Mamat. 2006. Reka bentuk dan Pengurusan Latihan, Konsep dan Amalan. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ishak, R. (2013). Pembinaan profil amalan terbaik organisasi pembelajaran untuk sekolah Malaysia. PhD Thesis, University of Malaya.
- Leana, C.R & H.J. Van Buren. (1999). —Organizational Social capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No.3, pp. 538_555.
- Lei, D., Hitt, M. dan Bettis, R., 1996, Dynamic Core Competences through Meta Learning and Strategic Context, *Journal of Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 549-569.
- Lin, N. (2001b). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lofstrom, Shawn M. (2000). —Absorbive Capacity in Strategic Alliances: Investigating the Effects of Individuals, Social and Human Capital on Inter-firm Learning, Paper presented at the Organization Science Winter Conference. Denver, CO, February.
- Luhmann, N. (1988). —Familiarity, confidence, trust: problems and alternative. In Gambetta, D.(Ed). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford, Blackwell.
- Kang, Y., Kim, S. & Chang, G. 2008. The impact of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration* 31(14): 1548-1568.
- Kenneth Koput and Walter W. (2000). —Not You're Stepping Stone: Collaboration and the Dynamics of Industry Evolution in Biotechnology, Paper presented at the 2000 Organization Science Winter Conference.
- Kogut, B., Zander, U., 1996, What Firms Do : Koordinasi, Identiti Dan Pembelajaran, *Sains Organisasi* 7, 502–518.
- Macpherson, A. & Antonacopoulou, E. 2013. Translating strategy into practice: The role of communities of practice. *Journal of Strategy and Management* 6(3):265-285.
- McCallum, S., & O'Connell, D. (2009). Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 152-166.
- Mizruchi, Mark S. and Linda B. Stearns. (2000). —Strategic Social Capital and Deal Making in a Large Commercial Bank, presented @ the Sunbelt Social Network Conference. XX, April 2000.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nordin, N., Kamis, M. S., Ali, Z., & Abd Rani, A. (2018). Memperkenalkan Konsep Organisasi Pembelajaran di Syarikat Makanan Halal di Malaysia. *Asean Comparative Education Research Journal On Islam And Civilization (ACER-J)*. eISSN2600-769X, 2(1), 59-71.
- Oh, H., Labianca, G., & Myung-Ho, C. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569-582.
- Ortenblad, A. (2013). *Handbook of Research on The Learning Organization: Adaptation and Context*. Edward Elgar. UK.
- Peng Yu-Chuan, Zhen-Gang Zhang dan He Shen, 2017, Kesan Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Pengurusan Pengetahuan terhadap Keupayaan Teknologi PKS, *EURASIA Journal*

- of Mathematics Science and Technology Education, pp. 5475-5487, DOI: 10.12973/eurasia.2017.00842a
- Prajogo, W. (2003). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional-transformasional pada Modal Sosial Anggota Organisasi (Kasus untuk Karyawan Setingkat Staf pada sebuah Perusahaan Otomotif di Jawa Tengah). *Kinerja*, 7(2), 129-140.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard Business Review*, 79(6), 86-93.
- Putnam, R. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Razzaquea, A. (2019). Through technology and shared knowledge social capital of resources inspire innovation. *International Journal of Economics and Business Research*, 10(9), 55-69.
- Reagans, R., Zuckerman, E.W.(1999). Networks, diversity and Performance: the Social Capital of Corporate R&D Units,|| Carnegie Mellon, University, Unpublished Paper.
- Roberts, C. (2013). Building social capital through leadership development. *Journal of Leadership Education*, 12(1).
- Rosenthal. Elizabeth. A. (1996). —Social Networks and Team Performance,|| Ph.D. dissertation, University of Chicago.
- Salajegheh, S., & Pirmoradi, N. (2013). Social capital of the organization. *Social Capital*, 7(12), 40-52.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P., & Thornhill A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th Edition. Harlow, England: Financial Times, Prentice Hall.
- Schenkel, A. & Teigland, R. 2008. Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge Management* 12(1): 106-118.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*.
- Silverman, D. 2007. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*, London: Sage Publications.
- Stuart, Toby E. and Joel Podolny. (1999). —Positional Causes and Correlates of Strategic Alliances in the Semiconductor Industry, *Research in the Sociology of Organizations*, edited by Steven Andrews and David Knoke, JAI Press.
- Teece, D., Pisano, G. dan Shuen, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-534.
- Tetrick, L. dan Da Silva, N., 2003, Assessing the Culture and Climate for Organizational Learning, In Jackson, Hitt and DeNisi (Eds.) *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Tulin, M., Lancee, B., & Volker, B. (2018). Personality and social capital. *Social psychology quarterly*, 81(4), 295-318.
- Turkina, E., & Thai, M. T. T. (2013). Social capital, networks, trust and immigrant entrepreneurship: A cross-country analysis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7(2), 108–124.
- Van de Valk, L. J., & Constat, M. A. (2011). A methodological review of research on leadership development and social capital: Is there a cause and effect relationship?. *Adult Education Quarterly*, 61(1), 73-90.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Yeo, R. (2002) Learning within organizations: linking the theoretical and empirical perspectives. *J Workplace Learn* 14(3):109–122

- Yusoff, M. Z., Isa, R. M., & Abdullah, N. L. (2015). Pemahaman Hubungan antara Modal Sosial dan Perkongsian Pengetahuan dalam Community of Practice di Sektor Awam Malaysia: Kesan ke Atas Prestasi Kerja Individu. *Jurnal Pengurusan*, 44.
- Zhen, Z. and Peterson, S.J. (2011), "Advice networks in teams: the role of transformational leadership and members' core self-evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 5, pp. 1004-1017.
- Zuber-Skerrit, O. (2002). The concept of action learning. *The Learning Organization*, 9(3), 114-124.