

## Pengurusan Pengetahuan dalam Penyumberan Luar Perakaunan Luar Pesisir (*Knowledge Management in Offshore Accounting Outsourcing*)

AINI AMAN\* & ROSMA NADIANTI RISMAN

### ABSTRAK

*Pengurusan pengetahuan merupakan isu utama yang sering dihadapi firma yang terlibat dalam industri penyumberan luar perakaunan luar pesisir. Objektif utama kertas kerja ini ialah untuk memahami cabaran dalam pengurusan pengetahuan dalam penyumberan luar perakaunan luar pesisir bagi syarikat pembekal perkhidmatan. Kertas kerja ini juga membincangkan bagaimana syarikat tersebut mengatasi cabaran pengurusan pengetahuan. Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes interpretif sebuah syarikat UK yang beroperasi di Malaysia. Kertas kerja ini meninjau aspek pengurusan pengetahuan dalam setiap kitar penciptaan, penyimpanan, pemindahan dan aplikasi pengetahuan. Hasil kajian menunjukkan bahawa cabaran utama dalam pengurusan pengetahuan ialah kesukaran untuk melatih pekerja baharu dan antara kaedah utama yang digunakan untuk mengatasi cabaran ini adalah melalui latihan tidak formal. Dapatan awal kajian ini turut menyumbang kepada teori tentang peningkatan bakat melalui amalan pendokumentasian dan latihan tidak formal. Secara praktis pula, ia mengetengahkan mekanisma pengurusan pengetahuan yang boleh diguna pakai oleh syarikat pembekal bersaiz kecil untuk menguruskan pengetahuan secara lebih berkesan, terutamanya dalam industri perkhidmatan penyumberan luar perakaunan.*

*Kata kunci: Pengurusan pengetahuan; penyumberan luar perakaunan luar pesisir; e-Invois*

### ABSTRACT

*Knowledge management has become major issues in the offshore accounting outsourcing industry. The objective of this study is to understand the challenges faced by offshore outsourcing suppliers in managing knowledge. In addition, this paper presents ways to overcome these challenges. This study utilized the interpretive case study approach on a UK firm which has an operation centre in Malaysia. This paper looks into each knowledge management cycle, i.e., knowledge creation, knowledge storage, knowledge transfer and knowledge application. The findings of this study show that the main challenge in knowledge management is the training of new staffs and one of the ways to overcome this challenge is through informal training. These initial findings contribute to the theoretical development in the area of knowledge management within the contexts of offshore accounting outsourcing through talent improvement and informal training. At the same time, the findings of this study suggest the practical aspects of managing knowledge in offshore accounting outsourcing.*

*Keywords: Knowledge management; offshore accounting outsourcing; e-Invoice*

### PENGENALAN

Penyumberan luar perakaunan luar pesisir (*offshore accounting outsourcing*) semakin berkembang dan India kini merupakan destinasi utama bagi aktiviti ini, diikuti oleh China dan Malaysia (AT Kearney 2009). Penyumberan luar perakaunan luar pesisir bermaksud menggunakan perkhidmatan pihak ketiga atau menubuhkan subsidiari di negara selain negara asal untuk melaksanakan kerja perakaunan (Aman dan Nicholson 2009). Aktiviti penyumberan luar perakaunan melibatkan penyediaan laporan kewangan dan pelbagai tugas perakaunan pengurusan (Nicholson et al. 2006; Nicholson dan Aman 2008). Tujuan utama menggunakan perkhidmatan penyumberan luar perakaunan biasanya berkait rapat dengan hasrat syarikat untuk mengurangkan kos dan mendapatkan tenaga kerja mahir (Aman et al. 2010; Lacity et al. 2009).

Walaupun terdapat beberapa kajian terdahulu yang membincangkan isu penyumberan luar perakaunan luar pesisir (Nicholson et al. 2006; Nicholson dan Aman 2008; Oshri et al. 2008), namun masih tidak banyak kajian yang menyentuh tentang isu yang dihadapi oleh pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir, terutamanya di Malaysia. Adalah penting untuk memastikan pembekal mempunyai pengurusan pengetahuan yang sesuai dengan operasi mereka bagi memastikan kualiti perkhidmatan yang diberikan tidak terjejas (Hamzah et al. 2011). Kertas kerja ini cuba memahami cabaran yang dihadapi oleh syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir.

Pada masa kini, sumbangan syarikat pembekal bersaiz kecil dalam penyumberan luar perakaunan luar pesisir semakin meningkat. Ini terbukti apabila sebuah badan

terkemuka, International Association of Outsourcing Professionals, (IAOP) mengiktiraf 25 syarikat kecil dalam *The Global Outsourcing 100* bagi tahun 2010 yang menyenaraikan 100 syarikat pembekal terbaik dalam industri penyumberan luar di seluruh dunia (IAOP 2010). Syarikat kecil di sini merujuk kepada syarikat yang mempunyai kurang daripada 250 pekerja (OECD 2005; IAOP 2006). Walaupun syarikat kecil ini mempunyai sumber modal yang terhad dari segi tenaga kerja, modal dan teknologi (Anderson et al. 2007; Chorev & Anderson 2006; Harbi et al. 2011), ia masih mampu bersaing dengan syarikat pembekal perkhidmatan yang besar.

Terdapat kajian yang membincangkan masalah dan cabaran yang dihadapi oleh syarikat kecil (Aman dan Rahman 2011) dalam konteks penyumberan luar perakaunan luar pesisir, tetapi kajian ini tidak menyentuh tentang cabaran dalam pengurusan pengetahuan. Malah, kebanyakan kajian terdahulu dalam penyumberan luar perakaunan membincangkan isu risiko dan kawalan (Nicholson dan Aman 2008; Aman dan Maelah 2011), membuat keputusan (Maelah et al. 2010; Hamzah et al. 2010) dan pengurusan sumber pengetahuan (Hamzah et al. 2011) tetapi tidak membincangkan secara jelas pengurusan pengetahuan, terutamanya dalam syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir yang kecil. Malah, masih belum ada kajian yang meninjau secara khusus cabaran dalam pengurusan pengetahuan yang dihadapi oleh syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir yang kecil dan bagaimana mereka mengatasi cabaran tersebut.

Terdapat kajian terdahulu yang menekankan kepentingan pengurusan pengetahuan dalam konteks penyumberan luar (Aman dan Nicholson 2009; Hamzah et al. 2011). Aman dan Nicholson (2009) membincangkan isu pengurusan pengetahuan dalam penyumberan luar pembangunan perisian di luar pesisir, manakala Hamzah et al. (2011) pula membincangkan isu sumber pengurusan pengetahuan dalam konteks penyumberan luar perakaunan luar pesisir. Pengurusan pengetahuan dalam syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir yang kecil adalah penting bagi memastikan kelancaran operasi syarikat melalui perkongsian idea dan pengurusan pengetahuan yang teratur di kalangan pekerja (Wong dan Aspinwall 2006; Alavi dan Leidner 2001; Amalia dan Nugroho 2011).

Pengurusan pengetahuan yang baik dapat membantu pekerja memahami dengan jelas dan memahami tugas yang mereka perlu laksanakan, dan seterusnya dapat meningkatkan kemahiran dan kecekapan pekerja tersebut dalam melaksanakan tugas. Kesannya, pekerja dapat melaksanakan kerja yang berkualiti dan hubungan syarikat dengan pihak pelanggan akan menjadi lebih baik (Aman dan Maelah 2011). Akan tetapi, tidak banyak yang diketahui tentang cabaran yang dihadapi oleh syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir kecil dalam pengurusan pengetahuan, selain kekangan masa dan kekurangan sumber (Wong dan Aspinwall 2006).

Oleh itu, kertas kerja ini akan memfokus kepada cabaran yang dihadapi oleh syarikat pembekal dan langkah yang diambil untuk mengatasi cabaran dalam pengurusan pengetahuan. Persoalan yang cuba dirungkaikan adalah: 1) Apakah cabaran yang dihadapi oleh syarikat pembekal perkhidmatan penyumberan perakaunan luar pesisir kecil dalam menguruskan pengetahuan mereka? dan 2) bagaimanakah syarikat tersebut mengatasi cabaran yang dihadapi? Kertas kerja ini akan meninjau secara lebih terperinci isu pengurusan pengetahuan dengan menggunakan kajian kes yang melibatkan syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir yang kecil. Syarikat ini beribu pejabat di UK dan telah menubuhkan subsidiari di Malaysia untuk menjalankan kerja penyumberan luar perakaunan luar pesisir untuk pelanggan mereka yang berada di seluruh Asia Pasifik.

Bahagian seterusnya akan menerangkan ulasan karya dan kerangka kerja konseptual. Ini diikuti oleh metodologi kajian, dapatan kajian dan perbincangan, dan diakhiri dengan implikasi dan batasan.

#### ULASAN KARYA DAN KERANGKA KERJA KONSEPTUAL

Sehingga kini, tidak banyak kajian yang meninjau isu penyumberan luar perakaunan luar pesisir. Nicholson et al. (2006) mula meneroka aktiviti kecil penyumberan luar perakaunan luar pesisir dari India hingga UK dari sudut kos transaksi dan kawalan pengurusan yang terlibat dalam hubungan di antara kedua-dua pihak. Ini diikuti oleh Nicholson dan Aman (2008) yang meninjau isu risiko dan kawalan dalam penyumberan luar perakaunan luar pesisir di India bagi syarikat besar di UK dan Eropah. Pada masa yang sama, Reddy dan Ramachandran (2008) turut mengkaji aktiviti penyumberan luar perakaunan luar pesisir bagi syarikat besar yang dijalankan di India. Seterusnya, Aman et al. (2012) meninjau isu penyumberan luar perakaunan luar pesisir yang dihadapi oleh syarikat pembekal besar di Malaysia dan beliau mendapati bahawa kebanyakan syarikat menghadapi masalah kadar pusing ganti pekerja yang tinggi di Malaysia. Kajian ini akan meninjau secara lebih mendalam isu pengurusan pengetahuan dalam penyumberan luar perakaunan luar pesisir di Malaysia yang mungkin dapat membantu mengurangkan kadar pusing ganti pekerja yang tinggi. Secara khusus, kajian ini akan meninjau cabaran yang dihadapi terutamanya oleh syarikat pembekal bersaiz kecil dalam pengurusan pengetahuan. Pengetahuan terbahagi kepada pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit (Polanyi 1967; Nonaka 1994). Pengetahuan eksplisit merujuk pengetahuan yang boleh didokumenkan dan disentuh, tetapi pengetahuan tasit tidak dapat dilihat atau disentuh serta sukar untuk dijelaskan (Aman dan Nicholson 2009; Nonaka 1994). Pengurusan pengetahuan dilihat sebagai salah satu strategi syarikat kerana ia dapat membantu memanfaatkan sumber pengetahuan dan kebolehan dalam organisasi (Amalia dan Nugroho 2011; Beckman 1999; Hansen et al. 1999; Zack 1999). Pengurusan pengetahuan merupakan kitar yang

berulang, khususnya apabila pengetahuan baharu, sama ada tasit mahupun eksplisit, dicipta (Nicholson dan Aman 2009; Alavi dan Leidner 2001). Aman dan Nicholson (2009) menggunakan kitar sosialisasi, penzahiran, penjiwaan dan penggabungan untuk memahami pemindahan pengetahuan di antara pekerja. Alavi dan Leidner (2001) pula menggunakan kitar pengurusan pengetahuan yang melibatkan proses penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, pemindahan pengetahuan dan juga aplikasi pengetahuan.

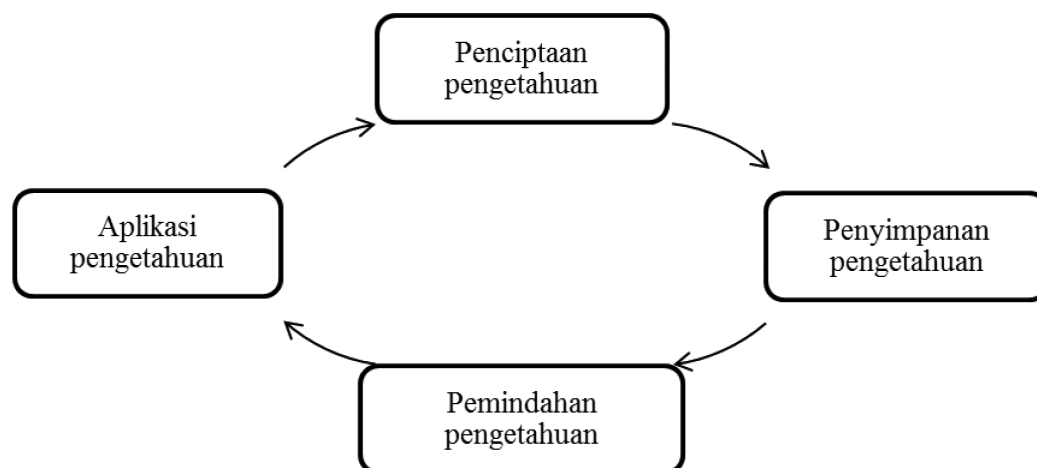
Untuk mencapai objektif tersebut, kajian ini merujuk kepada kerangka kerja konseptual yang dicadangkan Alavi dan Leidner (2001) kerana ia adalah kaedah sistematik dan tersusun bagi menguruskan pengetahuan dalam organisasi yang dapat meningkatkan kualiti dan kecekapan pekerja dalam tugas. Alavi dan Leidner (2001) menyatakan bahawa pengurusan pengetahuan merujuk kepada proses tertentu yang sistematik dan terurus untuk mendapatkan, mengendalikan dan menyampaikan kedua-dua pengetahuan tasit dan eksplisit yang diperoleh daripada seseorang pekerja agar pekerja lain turut dapat menggunakannya bagi meningkatkan tahap kecekapan dan produktiviti tugas mereka (Alavi dan Leidner 1999; 2001). Alavi dan Leidner (2001) mencadangkan bahawa pengurusan pengetahuan melibatkan empat proses utama, iaitu penciptaan, penyimpanan, pemindahan dan aplikasi pengetahuan (Rajah 1).

Mereka turut menjelaskan bahawa pengurusan pengetahuan yang baik yang diperoleh daripada seorang pekerja akan turut memberi manfaat kepada pekerja lain, yang seterusnya akan meningkatkan tahap kecekapan dan nilai tambah syarikat. Akan tetapi, Alavi dan Leidner tidak menerangkan secara terperinci cabaran yang dihadapi dalam menguruskan pengetahuan dalam konteks syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir kecil. Tidak dinafikan bahawa terdapat banyak cabaran dalam pengurusan pengetahuan, seperti perbezaan bahasa dan budaya (Aman dan Nicholson 2009), limitasi ruang (Wong dan Aspinwall 2006) serta pekerja yang kurang

bermotivasi (Nicholson dan Sahay 2004). Bagi akauntan di syarikat pembekal kecil, cabaran sampingan seperti beban tugas yang banyak yang perlu disiapkan dalam tempoh yang singkat juga menyumbang kepada kesukaran menguruskan pengetahuan (Whitmore dan Albers 2006). Mereka bukan sahaja perlu menyiapkan transaksi perakaunan seperti akaun belum bayar, akaun belum terima dan penggajian bagi pelanggan mereka, malah mereka juga terlibat dalam proses yang memerlukan tahap pengetahuan dan analisis yang lebih kompleks seperti perbendaharaan, strategi percukaian, perancangan kewangan dan analisis (Nicholson dan Aman 2008; Aman dan Maelah 2011).

Kerangka kerja konseptual yang dikemukakan Alavi dan Leidner ini ditambah baik dengan meneliti juga kajian lepas berkenaan cabaran dan kaedah yang digunakan untuk mengatasi cabaran tersebut.

*Penciptaan pengetahuan:* Alavi dan Leidner (2001) menyatakan bahawa pengetahuan akan tercipta apabila dua orang yang berbeza berkongsi pengetahuan tasit dan eksplisit dengan satu sama lain. Ini selari dengan pendapat Nonaka (1994) yang menyatakan bahawa pengetahuan dicipta, dikongsi, dibesarkan dan diadili dalam pentadbiran syarikat. Beliau turut menyatakan bahawa penciptaan pengetahuan boleh dikenal pasti melalui kaedah sosialisasi, penzahiran, penjiwaan dan penggabungan (Nonaka 1994). Cabaran utama yang kerap dihadapi dalam penciptaan pengetahuan oleh pekerja di syarikat kecil ialah perbezaan bahasa dan budaya (Aman dan Nicholson 2009; Oshri et al. 2008). Sebagai salah sebuah syarikat antarabangsa yang beroperasi di luar pesisir, syarikat pasti mempunyai pekerja daripada kalangan rakyat tempatan yang menghadapi kesukaran berkomunikasi dengan pelanggan antarabangsa disebabkan perbezaan bahasa (Nicholson dan Aman 2008). Oleh itu, syarikat perlu melatih pekerja untuk berkomunikasi dengan baik dalam bahasa yang mudah difahami atau menyediakan kamus bahasa bagi memudahkan penciptaan pengetahuan (Aman dan Nicholson 2008; Oshri et al. 2008).



RAJAH 1. Proses Pengurusan Pengetahuan (Alavi dan Leidner 2001)

*Penyimpanan pengetahuan:* Dalam bahagian ini, pengetahuan yang diterima akan diproses dan disimpan. Menurut beberapa kajian lepas, seseorang itu akan mencipta pengetahuan dan akan melupakannya (Argote et al. 1990; Darr et al. 1995; Alavi dan Leidner 2001). Oleh itu, adalah amat penting untuk memastikan sesuatu pengetahuan itu disimpan dalam pelbagai bentuk, termasuk dokumen bertulis, penyimpanan maklumat berstruktur dalam pangkalan data elektronik, mengekod pengetahuan manusia dalam sistem pintar, prosedur dan proses dokumentasi syarikat, dan juga pengetahuan tasit yang diperoleh daripada seseorang dan rangkaian individu lain (Tan et al. 1998). Ini bermakna pembekal akan menyimpan maklumat yang diinginkan setelah memperolehnya sebelum ia digunakan semula. Cabaran utama berhubung penciptaan pengetahuan yang kerap dihadapi pekerja dalam syarikat kecil ialah kekurangan ruang simpanan (Wong & Aspinwall 2006). Kaedah yang boleh digunakan dalam menangani cabaran ini ialah menggunakan aplikasi perisian mudah yang terdapat dalam komputer pekerja (Alavi dan Leidner 2001; Aman dan Nicholson 2009; Nonaka dan Konno 1998)

*Pemindahan pengetahuan:* Setelah pengetahuan diperoleh dan disimpan bagi membolehkan ia digunakan, ia harus disebarkan atau dipindahkan kepada pihak yang memerlukannya untuk digunakan (Alavi dan Leidner 2001). Cabaran utama yang dihadapi ialah masalah perbezaan latar belakang pekerja seperti pendidikan dan pengalaman kerja (Aman dan Nicholson 2008). Aman dan Nicholson (2009) mencadangkan tempoh berkenalan sesama pekerja diperuntukkan sebelum mereka mula berbincang tentang urusan pekerjaan. Ini untuk memastikan setiap pekerja memahami latar belakang pekerja lain yang seterusnya akan memudahkan mereka memindahkan atau mengajar sesuatu pengetahuan.

*Aplikasi pengetahuan* menjadi penentu sama ada sesebuah organisasi itu boleh mengaplikasikan pengetahuan yang ada pada mereka untuk menjadi lebih berdaya saing (Alavi dan Leidner 2001; Grant 1996). Dengan perkataan lain, ia merupakan tahap pengetahuan yang diterima dalam bentuk tasit dan eksplisit yang akan digunakan dalam situasi yang sama oleh individu lain. Cabaran utama yang dihadapi ialah kurangnya motivasi untuk mengaplikasikan pengetahuan baharu (Nicholson dan Sahay 2004). Ouchi (1979) mencadangkan motivasi boleh diberi dalam bentuk

kewangan seperti bonus atau dalam bentuk bukan kewangan seperti laluan kerjaya yang menarik.

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif berdasarkan kajian kes intepretif (Walsham, 2006) syarikat pembekal perkhidmatan penyumberan luar perakaunan luar pesisir, iaitu OB10, untuk memahami masalah dan cabaran dalam menguruskan pengetahuan dan modal insan (Hair et al. 2007). Kajian kes turut menyumbang jawapan kepada soalan ‘bagaimana’ dan ‘mengapa’ berdasarkan suasana sebenar (Benbasat 1989).

Pungutan data melibatkan temu bual, semakan dokumen dan pemerhatian di lokasi kajian kes. Kaedah triangulasi digunakan untuk memastikan data adalah sah dan boleh dipercayai. Selain temu bual, data sekunder turut diambil kira bagi meningkatkan kebenaran dapatan kajian (Beck et al. 2008). Data sekunder ini diperoleh daripada sumber dokumentasi dan pemerhatian. Dokumen yang diguna pakai ialah risalah OB10, kad nama responden, prosedur aktiviti dan operasi OB10, carta organisasi OB10, e-mel, kajian kes berkaitan OB10, serta buletin dan artikel berkenaan OB10. Dokumen ini diperoleh pada akhir temu bual dengan kebenaran daripada responden bagi memperoleh dokumen berkaitan seperti yang diceritakan oleh mereka semasa sesi temu bual. Risalah OB10 diperoleh semasa temu bual dijalankan ketika mereka menjelaskan latar belakang dan proses yang dijalankan. Prosedur aktiviti dan operasi syarikat turut diterangkan secara lebih lanjut dalam bentuk lukisan tangan yang dilakar oleh salah seorang responden semasa beliau memberikan penerangan kepada penyelidik.

Data juga diperoleh berdasarkan pemerhatian kejadian atau sesuatu objek (Hair et al. 2007). Walsham (2006) menyatakan bahawa perolehan data daripada sumber seperti e-mel, laman Internet dan laman interaktif boleh digunakan sebagai sumber yang bernilai. Antara sumber yang digunakan ialah laman sesawang OB10, blog, enjin carian (seperti Google dan Yahoo) dan sumber lain seumpamanya.

Jadual 1 menunjukkan perincian temu bual. Ia melibatkan pengurus di setiap bahagian di firma tersebut dan mengambil masa antara 30 minit hingga dua jam.

JADUAL 1. Perincian Temu Bual

Responden	Kekerapan	Masa
1. Pengurus Besar – Asia Pasifik	1	1 jam 20 minit
2. Kewangan dan Sumber Manusia – Asia Pasifik (Pengurus)	2	2 jam 10 minit
3. Jualan	1	40 minit
4. Pelaksanaan – Global (Ketua)	1	30 minit
5. Pemetaan (Ketua)	1	30 minit
6. Sokongan Asia Pasifik (Pengurus)	1	1 jam 20 minit
7. Perkhidmatan Pelanggan (Pengurus)	1	35 minit
8. Operasi Web (Pengurus)	1	50 minit
9. Pembinaan Web (Pengurus)	1	50 minit
Jumlah	10	8 jam 40 minit

Temu bual menggunakan soal selidik terbuka dan soalan yang ditanya meliputi pengalaman masing-masing serta cabaran yang paling kerap dihadapi dalam melaksanakan tugas harian. Setiap temu bual dirakam dan ditranskripsi untuk dianalisis secara terperinci. Hasil temu bual turut disemak silang dengan data yang diperolehi daripada dokumen laporan laman sesawang dan pemerhatian kajian kes untuk menjamin kesahihan data.

Setiap transkrip temu bual yang didokumenkan akan dianalisis menggunakan kod tertentu berdasarkan soalan kajian dan elemen dalam kerangka kerja konseptual (Jadual 2).

JADUAL 2. Pengekodan Tema

Pecahan soalan	Kod yang telah diterjemah
Pengurusan pengetahuan	
1. Penciptaan pengetahuan	Cabaran, risiko
2. Penyimpanan pengetahuan	Manual, standard, pangkalan data
3. Penciptaan pengetahuan	Melatih, mengajar, pekerja baharu
4. Aplikasi pengetahuan	Memantau, menguji
5. Cabaran	Cabaran, risiko, bahasa, bercakap, budaya, beza, simpan, letak, pengalaman, kerja, motivasi, malam, syif, waktu kerja

Pentafsiran data temu bual kajian juga melibatkan elemen pengalaman dan pemahaman penyelidik serta teori berhubung perkara yang ditafsirkan (Walsham 1995; 2006). Jadual 3 menunjukkan contoh bagaimana penafsiran petikan dibuat dalam kajian ini:

JADUAL 3. Penafsiran Transkrip Temu Bual

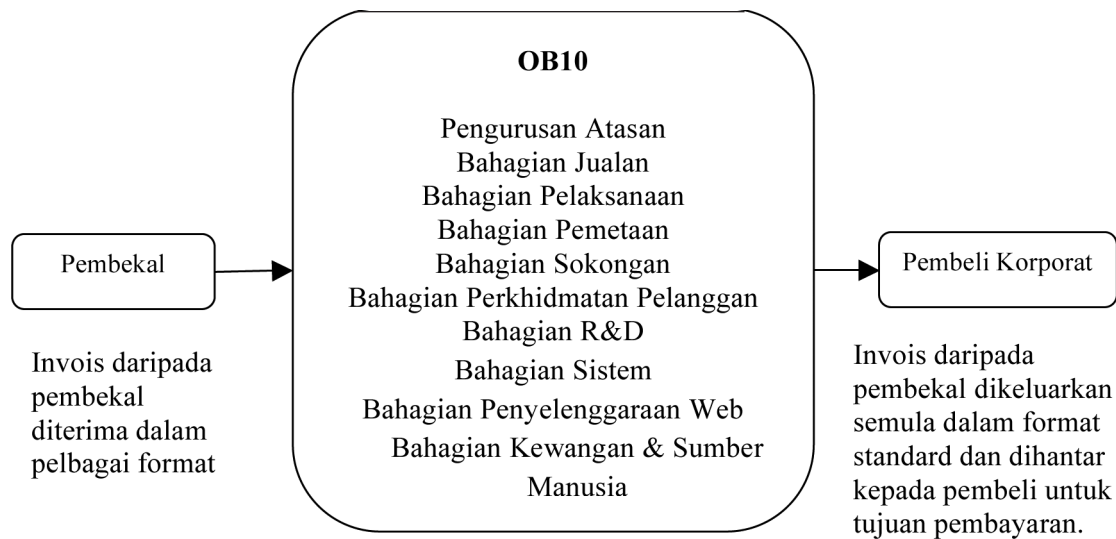
Petikan responden	Pentafsiran	Pemadanan teori
<i>"...oleh kerana kami perlu berurusan dengan pembekal-pembekal dari AS dan Eropah, jadi sebahagian daripada mereka tidak sanggup untuk bertugas pada waktu in i... ya, ia bukan kerana mereka tidak menyukai tugas ini, sebahagian daripada mereka tidak mempunyai pengangkutan, jadi apabila mereka pulang pada jam 2 pagi, susahlah kan," - Joyce, Pengurus Bahagian Perkhidmatan Pelanggan</i>	Pekerja menghadapi kesukaran untuk bertugas pada waktu malam. Keadaan ini mengurangkan motivasi mereka untuk mengaplikasikan pengetahuan yang ada	Motivasi pekerja akan terjejas disebabkan perubahan waktu (Nicholson & Sahay 2004)

## LATAR BELAKANG KES

OB10 adalah syarikat pembekal perkhidmatan penyumberan luar perakaunan yang beribu pejabat di UK dan telah menubuhkan pusat operasi di Kuala Lumpur, Malaysia untuk menyelenggara perkhidmatan pemprosesan invois secara elektronik (e-invois) untuk pelanggan mereka di Asia Pasifik bermula tahun 2006. Selain Kuala Lumpur, OB10 juga mempunyai pusat operasi di London, Atlanta, Sofia and Bangalore.

Rajah 2 menunjukkan aliran pemprosesan invois OB10. OB10 memproses invois yang diterima daripada kedua-dua pihak, sama ada (1) penghutang, untuk memproses invois daripada pembekalnya (akaun belum bayar), atau (2) pemiutang bagi memproses invois untuk dihantar kepada pembeli mereka (akaun belum terima). OB10 menerima invois yang dihantar oleh pelanggan dalam bentuk elektronik secara terus daripada sistem perakaunan mereka, iaitu dalam bentuk perisian lembut (*softcopy*) melalui e-mail terus kepada program yang dibangunkan khas oleh OB10.

Sebaik sahaja menerima invois ini, OB10 mengintegrasikan sistem pelanggan ini untuk disesuaikan dengan sistem mereka. Pegawai jualan di Bahagian Jualan bertanggungjawab berinteraksi dengan pelanggan untuk memastikan mereka menyertai system e-invois OB10. Setelah mendapat persetujuan pelanggan, kontrak perjanjian akan ditandatangani. Pelanggan akan menyerahkan maklumat yang diperlukan untuk diintegrasikan ke dalam sistem e-invois. Semua maklumat tersebut akan diserahkan kepada Bahagian Pelaksanaan yang akan melaksanakan tugas seterusnya. Bahagian Sokongan menangani sebarang masalah yang berbentuk teknikal di pihak pelanggan. Bahagian Perkhidmatan Pelanggan pula bertanggungjawab menangani sebarang komen atau maklum balas daripada pelanggan.



RAJAH 2. Aliran Operasi Invois Elektronik OB10

## DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

## PENCIPTAAN PENGETAHUAN

Kajian terdahulu (Pentland 1995; Alavi dan Leidner 2001) menyatakan bahawa penciptaan pengetahuan organisasi melibatkan pembangunan pengisian baharu atau menggantikan pengisian sedia ada dengan pengetahuan tasit dan eksplisit organisasi. Dapatan kajian ini pula menunjukkan bahawa pengetahuan baharu berlaku dicipta apabila terdapat keperluan untuk menyelesaikan masalah atau menangani cabaran. Oleh sebab syarikat OB10 Malaysia menyelenggara perkhidmatan bagi seluruh Asia Pasifik, faktor bahasa merupakan salah satu cabaran kepada pegawai di Bahagian Jualan apabila mereka cuba menyampaikan maklumat secara berkesan kepada bakal pelanggan dan seterusnya menandatangani kontrak perjanjian. Menurut pegawai jualan yang ditemu bual, Cindy:

“...berurusan dengan manusia (pelanggan) selalunya merupakan sesuatu yang sangat mencabar ... kami perlu berunding dengan mereka beberapa kali, terutama daripada Taiwan atau China sebahagiannya, bahasa adalah satu halangan, contohnya beberapa perkataan tertentu membawa kepada maksud yang berlainan, kadang kala saya harus menerangkan satu persatu, dan jika perlu kami akan menawarkan klausa yang baharu untuk perundingan ini...”

Dalam konteks di atas, satu klausa atau terma baharu dicipta untuk menyelesaikan masalah bahasa di antara pegawai jualan dengan pelanggan dan kemudian didokumenkan untuk rujukan masa hadapan. Perbezaan bahasa merupakan salah satu cabaran yang sememangnya wujud apabila dua atau lebih kumpulan dari lokasi geografi yang berbeza bertugas bersama-sama (Aman dan Nicholson 2009; Oshri et al. 2008). Oleh itu, perkara ini amat penting kerana kesilapan menterjemah bahasa pelanggan akan menyebabkan salah guna perkataan dalam

menghasilkan frasa perakaunan yang betul dan sepadan dengan negara tersebut. Apabila ini berlaku, kata sepakat untuk mencipta pengetahuan sukar untuk dicapai.

## PENYIMPANAN PENGETAHUAN

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa perkara baharu yang dicipta di Bahagian Jualan akan didokumenkan, dan seterusnya disusun, diperbaharui dan ditambah baik dari semasa ke semasa. Ini bermakna bahawa setiap penambahbaikan merupakan penciptaan pengetahuan baharu yang perlu disusun dan didokumenkan. Salah seorang pegawai jualan yang baharu berkata:

“Kami mempunyai prosedur dan dokumen sebagai bahan untuk membantu kami menjalankan kerja-kerja jualan. Kami juga akan menambah baik dokumen tersebut jika perlu.”

Selain itu, skop tugas menetapkan bahawa sekiranya terdapat maklumat atau pengetahuan baharu yang diperolehi, ia mesti disenaraikan dalam dokumen yang dinamakan *Customer Service Decision Guideline*. Ketua Bahagian Perkhidmatan Pelanggan menerangkan:

“...untuk sebarang senario baharu yang dihadapi dan setiap penyelesaian, kami akan merekodkannya ke dalam *Customer Service Decision Guideline* supaya ia dapat rujuk kembali pada masa akan datang...”

Ini bererti bahawa bagi tujuan tugas kerja, mereka akan merekodkan sebarang perubahan ke dalam *Customer Service Decision Guideline* dan ia dikongsi dengan ahli kumpulan lain agar ia dapat digunakan semula pada masa hadapan. Pengetahuan yang baru dicipta perlu disusun dan disimpan dalam bentuk tulisan, pangkalan data elektronik atau dokumentasi untuk mengelakkannya hilang daripada ingatan (Argote et al. 1990; Darr et al. 1995; Alavi dan Leidner 2001).

#### PEMINDAHAN PENGETAHUAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa dokumentasi kerja yang baik perlu disokong oleh sistem latihan yang baik untuk menyokong pemindahan pengetahuan daripada pekerja berpengalaman kepada pekerja yang baru dilantik. Contohnya, Ketua Bahagian Sokongan OB10, yang telah berkhidmat selama lebih empat tahun di OB10, menerangkan cabaran yang perlu dihadapinya ketika melatih pekerja baharu supaya sentiasa berfikir dalam melaksanakan tugas dan tidak hanya bergantung pada dokumen yang disediakan:

“Saya perlu latih mereka ... Saya tugaskan mereka berdasarkan kekuatan dan kelemahan mereka ... saya berikan mereka tugas, paksa mereka untuk berfikir. Saya kata, “Kalau kamu tidak berfikir, bagaimana saya dapat tolong kamu, kalau kamu hanya bergantung kepada dokumentasi, ia adalah mati dan akan berubah ... Kamu bukan robot dan saya ingin kamu berfikir secara logik tentang perkara itu ...”

Setiap latihan yang dijalankan mendorong pekerja untuk menyelesaikan sesuatu masalah tanpa terlalu bergantung kepada dokumen sedia ada. Ia akan membantu mereka mengadaptasi pengetahuan tasit dengan lebih baik. Ini bermakna sebarang kes yang timbul dapat diselesaikan secara berasingan. Ketua bahagian juga akan menggalakkan latihan melalui pegawainya yang lebih kanan, kemudian beliau akan menguji sama ada pekerja tersebut telah dilatih dengan baik.

“...kamu adalah ahli kumpulan saya, saya mahu kamu latih dia dan kemudian saya akan tanya dia apa yang dia telah belajar dari kamu...”

Di sini kita dapat melihat bagaimana pekerja senior bertanggungjawab melatih pekerja baharu dengan ilmu yang telah dimilikinya. Pemindahan pengetahuan adalah perlu untuk setiap pengetahuan yang baru dicipta dan disimpan agar ia dapat digunakan, disebarkan dan digunakan semula dengan baik (Alavi dan Leidner 2001). Namun begitu, dapatan kajian menunjukkan proses pemindahan pengetahuan ini agak sukar kerana ia bukan sahaja melibatkan pengetahuan yang telah didokumenkan tetapi juga pengetahuan berdasarkan pengalaman (Aman dan Nicholson 2009).

#### APLIKASI PENGETAHUAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kesukaran untuk mengaplikasi pengetahuan adalah kerana ia bergantung pada keupayaan individu untuk mengintegrasikan pengetahuan sedia ada dengan persekitran dan cabaran kerja. Contohnya, di Bahagian Sokongan, pegawai sokongan yang ditemu bual menerangkan cabaran yang dihadapinya:

“Kami menjalankan penyiasatan dari pelbagai aspek. Kami akan lihat isu tersebut dengan terperinci, jika ia berkaitan dengan bahagian Kewangan, kami akan merujuk ke Bahagian

Kewangan. Begitu juga dengan isu teknikal. Kami tetap berusaha menyelesaikannya dan mengulang siasatan sehingga selesai. Apa-apa masalah pun akan dapat diselesaikan cuma ia akan mengambil masa dan bergantung kepada tahap pengetahuan dan pengalaman seseorang pegawai terbabit tentang OB10.”

Tugasan ini turut dikatakan sangat mencabar kerana setiap urusan komunikasi dengan pelanggan hanya dilakukan melalui panggilan telefon dan bukan secara bersemuka. Pegawai harus memiliki kemahiran komunikasi yang tinggi bagi memastikan urusan dengan pelanggan berjalan dengan lancar. Selain itu, mereka juga harus bijak berkomunikasi dengan pelanggan yang menggunakan bahasa yang berbeza dan sukar untuk memahami bahasa lain. Selain itu, bahagian ini turut mengalami kekurangan pekerja; ia hanya mempunyai 5 pegawai yang perlu membuat lebih kurang 40 panggilan sehari.

“..sasaran kami adalah untuk membuat 200 panggilan kepada pembekal setiap minggu atau 40 panggilan setiap hari...”

Walaupun mengalami masalah kekurangan pekerja dalam bahagian ini, namun sebagai ketua, beliau akan memastikan setiap pihak mengetahui apa yang dilakukan oleh rakan sekerja lain. Antara langkah yang diambil untuk mengatasi cabaran ini ialah dengan mengadakan mesyuarat dan sentiasa berkomunikasi dengan bahagian lain. Selain dapat mengelakkan salah faham pada masa hadapan, mengadakan mesyuarat dan berkomunikasi dengan setiap bahagian yang berkaitan dapat menggalakkan perkongsian pengetahuan dan pelaksanaan tugas secara lebih cekap. Menurut ketua Bahagian Sokongan:

“Saya mempunyai lima pegawai perunding. Saya tidak mengkhususkan mereka kepada sesuatu tugas sahaja, jika salah seorang mereka tiada, siapa yang akan ambil alih? Mereka tidak tahu bagaimana seseorang yang lain melaksanakan tugas, jadi saya melatih setiap daripada mereka agar dapat mengendalikan setiap tugas yang lain juga...”

Berdasarkan kenyataan di atas, jelas bahawa setiap pekerja dilatih untuk mengendalikan setiap tugas di setiap bahagian dan secara berkumpulan. Melalui pengurusan pengetahuan yang diamalkan di setiap bahagian, OB10 berjaya membentuk gerak kerja yang cekap bagi mengendalikan operasi pelanggan dan ini membantu syarikat mengurangkan kos melatih pekerja baharu. Hasilnya, pengarah OB10 berpuas hati dengan tahap keseluruhan pusing ganti pekerja syarikat. Katanya:

“Pusing ganti pekerja kami adalah pada kadar yang rendah, iaitu 2 atau 3 peratus sahaja berbanding kadar industri sehingga 35 peratus” – OB10

OB10 dapat mengekalkan kadar pusing ganti pekerja yang rendah dan mengatasi cabaran pengurusan pengetahuan dan modal insan melalui pengarahan, rutin

organisasi dan tugas yang dilaksanakan secara kumpulan (Grant 1996).

#### IMPLIKASI DAN BATASAN KAJIAN

Secara keseluruhan, kertas kerja ini cuba menjawab soalan kajian 1) Apakah cabaran yang dihadapi oleh syarikat dalam menguruskan pengetahuan mereka, dan 2) Bagaimanakah syarikat menangani cabaran tersebut dalam mengendalikan aktiviti penyumberan luar perakaunan luar pesisir? Dapatan awal kajian menunjukkan bahawa pengetahuan baharu dicipta apabila ada masalah yang perlu diselesaikan. Pengetahuan ini disimpan dalam bentuk dokumen dan dipindahkan melalui latihan formal atau tidak formal. Seterusnya, pengetahuan ini akan diaplikasi oleh rakan sekerja atau pihak berkepentingan pada masa hadapan. Kitar proses pengurusan pengetahuan ini akan berterusan selagi pengetahuan baharu dicipta. Pada masa yang sama, ia melatih pekerja untuk mendokumentasikan dan menggunakan pengetahuan baharu. Secara tidak langsung, pengurusan pengetahuan tersebut juga turut mengembangkan bakat atau kebolehan pekerja melalui proses penciptaan, penyimpanan, pemindahan dan pengaplikasian pengetahuan tersebut. Jadual 4 menunjukkan ringkasan dapatan kajian.

Implikasi dari segi teori boleh dilihat daripada penggunaan kerangka kerja konseptual yang dibina berdasarkan Alavi dan Leidner (2001) dan peningkatan bakat melalui amalan pendokumentasian dan latihan tidak formal (Stevens 2010; Calo 2008; Leibowitz 2004). Implikasi dari segi praktikal pula adalah dari segi mekanisma pengurusan pengetahuan yang digunakan. Pekerja bukan saja perlu pakar dan berpengetahuan dalam bidang perakaunan, malah mereka juga perlu dilatih menjalankan kerja secara lebih cekap dan berkesan melalui pengurusan pengetahuan (Ellram et al. 2008; Nicholson dan Aman 2008; Reddy dan Ramachandran 2008; Nicholson et al. 2006).

Secara keseluruhannya, kertas kerja ini memaparkan cabaran pengurusan pengetahuan dalam syarikat pembekal penyumberan luar perakaunan luar pesisir kecil dari UK yang beroperasi di Malaysia. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini masih di peringkat awal dan masih banyak persoalan yang boleh dihuraikan dalam kajian akan datang, khususnya tentang cabaran melatih pekerja yang

mempunyai latar belakang, pengetahuan dan pengalaman yang berbeza dan memastikan mereka melaksanakan pengurusan pengetahuan yang baik demi kepentingan syarikat. Kajian sebegini adalah penting demi untuk memastikan industri penyumberan luar perakaunan terus berkembang dan menyumbang kepada sebahagian besar pembangunan ekonomi negara.

#### RUJUKAN

- Alavi, M. & Leidner, D.E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* 25(1): 107-136.
- Amalia, M. & Nugroho, Y. 2011. An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary. *Journal of Knowledge Management* 15(1): 71-87.
- Aman, A. & Rahman, E.Z.E.A. 2011. Managing Relational Risks in Accounting Outsourcing: Experiences of Small Firm. *World Applied Sciences Journal* 15(1): 56-62.
- Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin & Maelah, R. 2012. Transaction costs in finance and accounting offshore outsourcing: A case of Malaysia. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 5(1): 72-88.
- Aman, A., Maelah, R., Hamzah, N., Amiruddin, R. & Md-Auzair, S. 2010. *Perkhidmatan Luar Perakaunan di Malaysia: Aktiviti, Risiko dan Kawalan*. Leeds Publications.
- Aman, A. & Nicholson, B. 2009. Managing Knowledge Transfer In Offshore Software Development: The Role Of Co-present and ICT-Based Interaction. *Journal Of Global Information Management* 17(4): 55-73.
- Aman, A. & Maelah, R. 2011. Risiko Hubungan dan Kepercayaan: Kajian Kes Penyumberan-Luar Perkhidmatan Perakaunan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan* 32: 13-20.
- Anderson, A.R., Park, J. & Jack, S. 2007. Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms. *International Small Business Journal* 25(3): 243-67.
- Argote, L., Beckman, S. & Epple, D. 1990. The Persistence and Transfer of Learning In Industrial Settings. *Management Science* 36: 1750-1763.
- A.T. Kearney. 2009. The Shifting Geography of Offshoring, The A.T. Kearney Global Services Location Index™, A.T. Kearney, Inc. USA.
- Beck, R., Gregory, R. & Prifling, M. 2008. Cultural intelligence and project management interplay in IT offshore outsourcing projects. *ICIS 2008 Proceedings*. Paper 44 <http://aisel.aisnet.org/icis2008/44>.
- Beckman, T.J. 1999. The current state of knowledge management. Dlm. *Knowledge Management Handbook*, disunting oleh Liebowitz, J. 111-122. Boca Raton, FL.: CRC Press.

JADUAL 4. Ringkasan Dapatan Kajian

Pengurusan Pengetahuan	Cabaran	Langkah untuk mengatasi cabaran
Penciptaan	Perbezaan bahasa	Cipta klausa atau terma baharu
Penyimpanan	Pengetahuan baharu dicipta secara berterusan	Dokumentasi berterusan
Pemindahan	Latar belakang dan pengalaman kerja yang berbeza.	Perbincangan dengan rakan sejawat dan ketua
Aplikasi Pengetahuan	Pengetahuan pekerja terhad	Setiap pekerja diberi latihan tentang sistem dan kerja dalam OB10



- Benbasat, I. 1989. The Information Systems Research Challenge: Experimental Research Methods - Volume 2, Boston, MA: Harvard Business School Press. Boston, MA
- Calo, T. 2008. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management* 37(4): 403-416.
- Chorev, S. & Anderson, A.R. 2006b. Success in Israeli high-tech startups; critical factors and process. *Technovation* 26(2): 162.
- Darr, E.D., Argote, L. & Epple, D. 1995. The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science* 41(11): 1750-1613.
- Ellram, L.M., Tate, W.L. & Billington, C. 2008. Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Operations Management* 26: 148-163.
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter): 109-122 (Special Issue).
- Hair Jr., J.F., Money, A.H., Samouel, P. & Page, M. 2007. *Research Methods for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hamzah, N., Aman, A., Maelah, R., Md Auzir, S. & Amiruddin, R. 2010. Managing Knowledge Resources in Offshore Outsourcing Firm. *International Journal of Business and Social Science* 2(17): 100-106.
- Hamzah, N., Aman, A., Maelah, R., Md Auzir, S. & Amiruddin, R. 2010. Accounting Outsourcing Decision Processes in a Malaysian Company. *African Journal of Business Management* 4(13): 3307-3314.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* 77(2): 106-16.
- Harbi, S.E., Anderson A.R. & Amamou M. 2011. Knowledge sharing processes in Tunisian small ICT firms. *Library Review* 60(1): 24-36.
- IAOP (International Association of Outsourcing Professional). 2010. The 2010 Global Outsourcing 100. <http://www.iaop.org/Content/19/165/3181> [10 Januari 2012].
- Lacity, M., Khan, S. & Willcocks, L. 2009. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems* 18(3): 130-146.
- Leibowitz, J. 2004, Linking Knowledge Management with Human Capital Strategy Development, *Issues in Information Systems* 5(1): 194.
- Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. & Auzair, S. M. 2010. Accounting outsourcing turnback: Process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3(3): 226-245.
- Nicholson, B. & Sahay, S. 2004. Embedded knowledge and offshore software development. *Information Organization* 14: 329-365.
- Nicholson, B. & Aman, A. 2008. *Offshore Accounting Outsourcing: The Case of India*, 76p. Wales: The Institute Of Chartered Accountants.
- Nicholson, B., Jones, J. & Espenlaub, S. 2006. Transaction Costs and Control of Outsourced Accounting: Case Evidence From India. *Management Accounting Research* 17: 238-258.
- Nicholson, B. & Sahay, S. 2003. Building Iran's software industry: Assessment of Plans and Prospects. *Electronic Journal of IS in Developing Countries* Volume 13, <http://www.is.cityu.edu.hk/research/ejisdc/vol13.htm>
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 3(40): 40-54.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1): 14-37.
- OECD. 2005. OECD SME and Entrepreneurship Outlook: OECD Paris, 17
- Oshri I., Kotlarsky, J. & Willcocks, L.P. 2008. Global Sourcing: Services. *Knowledge and Innovation*. Palgrave, London.
- Ouchi, W.G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25(9): 833-848.
- Pentland, B.T. 1995. Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems, Accounting, *Management and Information Technologies* 5(1): 1995, 1-21.
- Polanyi, M. 1967. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Keoan Paul.
- Reddy, Y.M. & Ramachandran, M. 2008. *Outsourcing of Finance and Accounting Operations: Feasibility of the Vertical in the Indian Context*. ICFAI University: The ICFAI University Press.
- Stevens, R.H. 2010. Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce, *International Business Research* Vol. 3, No. 3; July
- Tan, S.S., Teo, H.H., Tan, B.C. & Wei, K.K. 1998. Developing a Preliminary Framework for Knowledge Management in Organizations. *Proceedings Of The Fourth Americas Conference On Information Systems.*, disunting oleh E. Hoadley And I. Benbasat. Baltimore, MD, August 1998, 629-631.
- Walsham, G. 2006. Doing interpretive research. *European Journal Of Information Systems* 15: 320-30.
- Whitmore, B. & Albers, J.A. 2006. Knowledge management in an accounting organization. *Journal of Knowledge Management Practice* December 6(4). Available online at [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com).
- Wong, K.Y. & Aspinwall, E. 2006. Development of a knowledge management initiative and system: A case study. *Expert Systems with Applications* 30: 633-641.
- Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. 2009. Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management* 13(6): 392-40.
- Aini Aman\*  
Rosma Nadianti Risman  
Pusat Pengajian Perakaunan  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600, UKM Bangi, Selangor Malaysia

\*Corresponding author; email: [aini@ukm.my](mailto:aini@ukm.my)

