

Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam kalangan Guru-guru di Utara Semenanjung Malaysia

AHMAD ZAMRI KHAIRANI, NOR HASHIMAH BINTI HASHIM, ZAINUDDIN MOHD ISA
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia & Institut Aminuddin Baki
ahmadzamri@usm.my, noorhashimah@iab.edu.my, zainuddin@usm.my

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji amalan pengurusan pengetahuan dalam kalangan para guru. Seramai 629 orang guru dari Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak dijadikan sampel untuk kajian ini. Secara lebih spesifik lagi, objektif kajian ini ialah untuk perbezaan dalam amalan pengurusan pengetahuan mengikut jantina dan pengalaman mengajar. Respon diperolehi daripada instrumen yang terdiri daripada 27 item yang mengukur lima dimensi pengurusan pengetahuan, iaitu pemerolehan pengetahuan, pendokumentasian pengetahuan, perkongsian pengetahuan, penciptaan pengetahuan dan pengaplikasian pengetahuan. Perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dikenal pasti melalui ujian t sampel bebas dan ANOVA satu hala. Dapatan menunjukkan bahawa amalan pengurusan pengetahuan guru adalah pada tahap tinggi dengan guru menunjukkan kebolehan yang tinggi dalam amalan pendokumentasian pengetahuan, sebaliknya guru kurang berkebolehan dalam amalan pengaplikasian pengetahuan. Dapatan juga menunjukkan terdapat min skor yang berbeza secara signifikan di antara guru lelaki dan guru perempuan dari semua aspek kecuali pemerolehan pengetahuan. Hasil analisis juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan pengalaman guru dalam dimensi pemerolehan dan pengaplikasian pengetahuan. Berdasarkan dapatan kajian ini, dicadangkan bahawa sebarang bentuk aktiviti perkembangan profesional seperti LADAP yang dijalankan di sekolah perlu mengambil kira faktor jantina dan pengalaman mengajar guru agar pengetahuan yang ingin disampaikan dapat diterima secara optimum oleh para guru.

1. PENGENALAN

Pengurusan pengetahuan merupakan variabel penting bagi pelbagai bidang seperti perniagaan, pengurusan, sumber manusia, sistem maklumat, harta intelek dan juga peningkatan organisasi. Justeru, pengurusan pengetahuan mempunyai pelbagai definisi berdasarkan bidang-bidang ini. Sebagai contoh dalam bidang teknologi maklumat, Malhotra (1997) mendefinisikan pengurusan pengetahuan sebagai variabel yang membincangkan berkaitan adaptasi dan peningkatan keupayaan daya saing bagi menghadapi perubahan-perubahan yang penting di dalam bidang perniagaan. Dari perspektif sistem maklumat, pengurusan pengetahuan meliputi semua kaedah, bahan atau peralatan yang digunakan untuk menyumbang kepada promosi proses-proses pengetahuan (Mertines, Heisig & Vorbeck, 2001). Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan definisi oleh Filenon dan Uriate (2008), yang mendefinisikan pengurusan pengetahuan sebagai satu bidang yang luas di dalam peningkatan organisasi. Ini termasuklah aktiviti menempatkan, menstrukturkan dan memindahkan maklumat dan kepakaran di dalam organisasi.

In Press, Accepted Manuscript – Note to users

Kajian berkaitan pengurusan pengetahuan semakin mendapat perhatian dalam kalangan organisasi terutamanya kerana kesan globalisasi, interaksi dalam teknologi maklumat dan perubahan-perubahan pantas di dalam organisasi (Martin, 2000). Justeru, banyak organisasi telah mula membangunkan pengurusan pengetahuan yang baik bagi melestarikan persaingan dengan organisasi lain (Dayan, Heisig & Matos, 2017). Selain itu, pengetahuan juga dilihat sebagai satu harta intelek dan merupakan kunci kejayaan sesebuah organisasi. Oleh itu, pengurusan pengetahuan dapat membantu organisasi membuat keputusan yang lebih berkesan terutamanya dalam menstruktur rangkaian operasi bagi meningkatkan pengeluaran dan memaksimumkan kepuasan pelanggan (Walters, Haliday & Glaser, 2002). Selain itu, pengurusan pengetahuan yang baik juga dapat membantu meningkatkan kualiti kerja dan inovasi sesebuah organisasi (Hauschild, Licht & Stein, 2001). Hal ini demikian kerana pengetahuan sedia ada dalam organisasi dapat diintegrasikan dengan pengetahuan terkini untuk pemerolehan pengetahuan yang lebih bernilai, pandangan yang lebih strategik dan menambah baik organisasi (Sharkie, 2003).

Sorotan kajian menunjukkan konsep pengurusan pengetahuan sering kali dikaji dari segi dimensi-dimensinya. Lima dimensi yang sering menarik perhatian pengkaji ialah pemerolehan pengetahuan, pendokumentasian pengetahuan, perkongsian pengetahuan, penciptaan pengetahuan dan pengaplikasian pengetahuan (Turyasingura, 2011; Filius, de Jong & Roefs, 2000). Jadual 1 di bawah menunjukkan ringkasan konsepsi bagi kelima-lima dimensi pengurusan pengetahuan ini.

Jadual 1: Pengkonsepsian Dimensi Pengurusan Pengetahuan

Dimensi	Definisi
Pemerolehan pengetahuan	Proses memperoleh maklumat dan menukarkannya kepada satu bentuk pengetahuan yang bermakna dalam membantu organisasi membuat keputusan dan tindakan. Berkait rapat dengan penerokaan pengetahuan baharu,
Pendokumentasian pengetahuan	Proses mendokumentasi sebarang bentuk data, maklumat dan pengetahuan ke dalam bentuk manual, pangkalan data atau buku panduan.
Perkongsian pengetahuan	Proses berkongsi pengetahuan dalam kalangan ahli organisasi. Mewujudkan pertukaran pengetahuan dalam kalangan ahli. Pengetahuan yang dikongsi perlu disebarluaskan kepada ahli organisasi
Penciptaan pengetahuan	Proses pembinaan pengetahuan baharu melalui interaksi dan percanggahan idea. Ia juga merujuk kepada pembangunan idea-idea baharu bagi menyelesaikan masalah.
Pengaplikasian pengetahuan	Tahap dalam sesebuah organisasi yang menggunakan sumber-sumber pengetahuan yang ada untuk dikongsi bersama.

2. SOROTAN KAJIAN

Salah satu model yang digunakan bagi membantu pemahaman tentang konsep pengurusan pengetahuan ialah Model SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995). Model ini mengandaikan bahawa proses pertukaran pengetahuan berlaku melalui tiga proses, iaitu proses sosialisasi

In Press, Accepted Manuscript – Note to users

(*socialization*), peluaran (*externalization*), gabungan (*combination*) dan pedalaman (*internalization*). Proses sosialisasi melibatkan perkongsian pengetahuan tersirat dalam kalangan individu melalui aktiviti yang dilakukan bersama-sama. Untuk tujuan ini, pemimpin organisasi perlulah memperuntukkan masa, ruang dan jangkaan-jangkaan lain agar ahli-ahli organisasi dapat bersama-sama berkongsi pengetahuan dan pengalaman. Dalam konteks sekolah, sosialisasi boleh berlaku sekiranya seorang guru novis yang kurang berpengalaman terlibat sama dalam pengajaran yang dilaksanakan oleh guru yang berpengalaman bagi mempelajari aspek-aspek penting yang perlu dipertimbangkan semasa pengajaran dan pembelajaran. Peluaran pula bermaksud pemindahan pengetahuan tersirat kepada satu bentuk pengetahuan tersurat bagi mencipta satu konsep baharu. Proses ini biasanya melibatkan fasa pendokumentasian pengetahuan (rujuk Jadual 1). Dalam proses gabungan pula, pengetahuan tersurat yang diterima ditukarkan kepada bentuk yang lebih bermakna. Proses ini biasanya melibatkan fasa perkongsian pengetahuan. Di sekolah, fasa ini dapat dilihat dalam penyediaan rancangan pengajaran dan juga perbincangan dalam kalangan guru-guru bagi melaksanakan program intervensi bagi sesuatu subjek. Akhir sekali, apabila pengetahuan ini telah direalisasikan ke dalam bentuk yang lebih bermakna, ianya akan dihayati melalui proses pedalaman. Penghayatan ini dilakukan dengan melakukan sendiri perkara-perkara yang melibatkan pengetahuan tersebut. Sebagai contoh, selepas mengenal pasti amalan-amalan terbaik daripada guru yang berpengalaman, guru novis tersebut akan cuba mengaplikasi sendiri amalan-amalan tersebut di dalam kelasnya.

Tidak banyak kajian berkaitan amalan pengurusan pengetahuan dalam kalangan guru-guru dilakukan di Malaysia. Hal ini agak mengejutkan kerana ironinya, sekolah merupakan organisasi yang sarat dengan aktiviti-aktiviti berkaitan dengan pengurusan pengetahuan seperti pemerolehan dan pengaplikasian pengetahuan. Aktiviti-aktiviti ini bukan sahaja berlaku antara guru dan murid, bahkan juga turut melibatkan pemindahan pengetahuan dalam kalangan guru itu sendiri. Kajian oleh Marinah *et al.* (2011) di sekolah harian dan sekolah berprestasi tinggi mendapati bahawa guru-guru ($n = 1313$) menunjukkan min skor yang paling rendah bagi pendokumentasian pengetahuan, diikuti oleh pengaplikasian pengetahuan. Sebaliknya, mereka menunjukkan min skor yang paling tinggi bagi dimensi pemerolehan dan penciptaan pengetahuan. Dapatan ini menunjukkan wujudnya keperluan untuk program intervensi bagi meningkatkan aspek pendokumentasian dan pengaplikasian di samping melestarikan amalan pemerolehan dan penciptaan pengetahuan dalam kalangan guru. Walau bagaimanapun, bagi merangka program intervensi yang lebih baik, lebih maklumat yang terperinci diperlukan. Justeru, kajian ini dijalankan bagi mengkaji amalan pengurusan pengetahuan berdasarkan dua variabel demografi yang penting di sekolah, iaitu jantina dan pengalaman mengajar.

3. METODOLOGI KAJIAN

Sampel kajian ini terdiri daripada 629 orang guru (129 lelaki dan 500 perempuan) dari negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Seramai 66 orang guru dalam kajian ini memiliki sijil perguruan, manakala 147 orang guru memiliki diploma perguruan. Majoriti daripada sampel kajian memiliki ijazah ($n = 279$), manakala seramai 137 orang lagi memiliki kelulusan ikhtisas perguruan. Maklumat berkaitan umur dan pengalaman mengajar diberikan di dalam

In Press, Accepted Manuscript – Note to users

Jadual 2 dan Jadual 3. Instrumen kajian merupakan soal selidik yang diadaptasi daripada konsepsi Filius de Jong dan Roefs (2000) dan Turyasingura (2011) bagi disesuaikan dengan konsepsi pengurusan pengetahuan kajian ini. Ia terdiri daripada 27 item yang mengukur lima dimensi pengurusan pengetahuan. Maklumat berkaitan instrumen kajian diberikan di dalam Jadual 4.

Jadual 2: Umur Sampel Kajian

Umur	N
25 – 29	35
30 – 34	98
35 – 39	106
40 – 44	109
45 – 49	149
50 – 54	99
55 – 60	33
Jumlah	629

Jadual 3: Pengalaman Mengajar

Pengalaman Mengajar	N
25 – 29	35
30 – 34	98
35 – 39	106
40 – 44	109
45 – 49	149
50 – 54	99
55 – 60	33
Jumlah	629

Jadual 4: Instrumen Pengurusan Pengetahuan

Dimensi	Bil Item	Contoh Item
Pemerolehan pengetahuan	6	Guru di sekolah ini bergiat aktif di dalam jaringan profesional dengan pihak luar.
Pendokumentasian pengetahuan	4	Sekolah mempunyai takwim terkini yang sentiasa diguna pakai
Perkongsian pengetahuan	6	Guru baharu diberi mentor yang akan membantu mereka menjalankan tugas di sekolah ini.
Penciptaan pengetahuan	6	Prestasi kerja guru sentiasa dibincangkan semasa perjumpaan secara individu.
Pengaplikasian pengetahuan	5	Guru mempromosi pengetahuan baharu melalui hasil dapatan kajian

4. ANALISIS DAN DAPATAN

4.1 Min Skor mengikut Dimensi Pengurusan Pengetahuan

Dapatan statistik deskriptif menunjukkan bahawa para guru menunjukkan min skor yang sederhana tinggi bagi aspek pengurusan pengetahuan (min = $4.19 \pm .42$). Dimensi pendokumentasian pengetahuan (min = $4.48 \pm .48$) merupakan dimensi yang boleh dilakukan oleh para guru diikuti dengan pemindahan pengetahuan (min = $4.22 \pm .48$) dan penciptaan pengetahuan (min = $4.15 \pm .53$). Walau bagaimanapun, para guru kurang boleh menguasai amalan-amalan yang melibatkan pemerolehan pengetahuan (min = $4.10 \pm .51$) dan mengaplikasikan pengetahuan yang mereka ada (min = $4.11 \pm .52$).

Jadual 5: Statistik Deskriptif

Dimensi	Min (\pm sp)
Pemerolehan pengetahuan	4.10 \pm .51
Pendokumentasian pengetahuan	4.48 \pm .48
Penciptaan pengetahuan	4.15 \pm .53
Pengaplikasian pengetahuan	4.11 \pm .52
Pemindahan pengetahuan	4.22 \pm .48
Pengurusan pengetahuan	4.19 \pm .42

4.2 Perbezaan Pengurusan Pengetahuan mengikut Jantina dan Pengalaman Mengajar

Secara keseluruhan, didapati terdapat perbezaan yang signifikan dalam min skor pengurusan pengetahuan di antara guru lelaki dan guru perempuan, $t(627) = 2.656$, $p = .008$. Guru lelaki menunjukkan min skor yang lebih tinggi (min = 115.74 ± 11.12) secara signifikan berbanding guru perempuan (min = 112.74 ± 11.48). Analisis lanjut mendapati guru lelaki menunjukkan min skor yang lebih tinggi secara signifikan berbanding guru perempuan bagi dimensi pendokumentasian, penciptaan, pengaplikasian dan pemindahan pengetahuan seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3: Keputusan Ujian-t Tidak Bersandar bagi Min Skor Guru lelaki dan Guru Perempuan bagi Pengurusan Pengetahuan

Dimensi	Min Skor (\pm sp)	t	df	Sig.	Selang Keyakinan 95%	
					Bawah	Atas
Pemerolehan pengetahuan	Lelaki = 24.98 ± 2.92 Perempuan = 24.56 ± 3.09	1.394	627	.164	-.172	1.012
Pendokumentasian pengetahuan	Lelaki = 18.28 ± 1.87 Perempuan = 17.83 ± 1.95	2.353	627	.019	.074	.824
Penciptaan pengetahuan	Lelaki = 25.44 ± 3.14 Perempuan = 24.76 ± 3.17	2.157	627	.031	.0604	1.287
Pengaplikasian	Lelaki = 21.22 ± 2.52	3.309	627	.001	.340	1.333

In Press, Accepted Manuscript – Note to users

pengetahuan	Perempuan = 20.38±2.57					
Pemindahan	Lelaki = 25.81±2.79	2.174	627	.030	.0593	1.164
pengetahuan	Perempuan = 25.20±2.86					
Pengurusan	Lelaki = 115.74±11.12	2.656	627	.008	.780	5.204
pengetahuan	Perempuan = 112.74±11.48					

Faktor pengalaman mengajar juga turut merupakan komponen penting dalam memahami pengurusan pengetahuan dalam kalangan guru. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 4, terdapat perbezaan yang signifikan di dalam min skor bagi dimensi pemerolehan pengetahuan [$F(4) = 4.164$, $p = .002$] dan juga dimensi pengaplikasian pengetahuan [$F(4) = 2.830$, $p = .024$]. Bagi dimensi pemerolehan pengetahuan, keputusan ujian perbandingan antara kumpulan Bonferroni mendapati guru dalam kumpulan pengalaman mengajar 11 – 15 tahun (min = 25.37±3.04) menunjukkan min skor yang lebih tinggi berbanding dengan guru dalam kumpulan umur 21 tahun ke atas (min = 24.16±2.88). Bagi dimensi pengaplikasian pengetahuan pula, guru dalam kumpulan 21 tahun ke atas turut menunjukkan min skor yang lebih rendah secara signifikan (min = 20.25±2.84) berbanding dengan guru dalam kumpulan umur 6 – 10 tahun (min = 21.21±2.84)

Jadual 4: Keputusan Ujian ANOVA Satu Hala bagi Min Skor Pengurusan Pengetahuan berdasarkan Pengalaman Mengajar

Dimensi		Jumlah Kuasa Dua	df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
Pemerolehan pengetahuan	Antara Kumpulan	152.633	4	38.158	4.164	.002
	Dalam Kumpulan	5718.420	624	9.164		
	Jumlah	5871.052	628			
Pendokumentasian pengetahuan	Antara Kumpulan	1.445	4	.361	.095	.984
	Dalam Kumpulan	2361.738	624	3.785		
	Jumlah	2363.183	628			
Penciptaan pengetahuan	Antara Kumpulan	31.537	4	7.884	.782	.537
	Dalam Kumpulan	6287.928	624	10.077		
	Jumlah	6319.466	628			
Pengaplikasian pengetahuan	Antara Kumpulan	74.572	4	18.643	2.830	.024
	Dalam Kumpulan	4110.999	624	6.588		
	Jumlah	4185.571	628			
Pemindahan pengetahuan	Antara Kumpulan	58.329	4	14.582	1.794	.128
	Dalam	5072.206	624	8.129		

	Kumpulan Jumlah	5130.534	628			
Pengurusan pengetahuan	Antara Kumpulan	865.413	4	216.353		
	Dalam Kumpulan	81661.102	624	130.867	1.653	.159
	Jumlah	82526.515	628			

5. PERBINCANGAN, LIMITASI DAN CADANGAN

Oleh sebab kajian tentang amalan pengurusan pengetahuan dalam kalangan guru masih kurang dijalankan, maka perbincangan akan difokuskan kepada memberi penjelasan berkaitan dapatan kajian ini. Pertama, dapatan menunjukkan bahawa para guru menunjukkan penguasaan yang tinggi bagi aktiviti pengurusan pengetahuan. Namun begitu, dapatan ini dilihat tidak selari dengan iklim kerja guru pada masa sekarang. Guru sering kali dikatakan tidak mempunyai masa yang mencukupi untuk perkongsian pengetahuan dalam kalangan mereka kerana ada banyak tugas tambahan seperti mengemas kini data, mesyuarat dan sebagainya (Friehs, 2003; Collinson dan Cook, 2004). Menurut Lortie (2002), perkara ini akhirnya akan mewujudkan budaya *'egalitarianism'* yang menyebabkan kurangnya perkongsian idea dalam kalangan guru tersebut. Oleh itu, wujud keperluan untuk membuat **triangulasi** dapatan kajian ini dengan mengadakan temu bual terutamanya untuk menjawab dua persoalan utama yang timbul, iaitu (1) apakan pengetahuan yang dikongsi? dan (2) bagaimanakah perkongsian ini dilakukan?

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan pengurusan pengetahuan dari segi jantina dan pengalaman mengajar, terutamanya dalam dimensi pengaplikasian. Hal ini penting kerana ia menunjukkan bahawa guru lelaki dan guru perempuan mengaplikasikan pengetahuan mereka dengan gaya yang berbeza. Guru perempuan didapati menunjukkan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan yang lebih rendah berbanding guru lelaki. Begitu juga guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih lama didapati menunjukkan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan yang lebih rendah berbanding dengan guru yang mempunyai 6-10 tahun pengalaman mengajar. Maklumat ini boleh digunakan terutamanya dalam merangka aktiviti perkongsian pengetahuan seperti LADAP dan *'in-house training'* dalam kalangan guru. Sebagai contoh, pada masa ini banyak aktiviti perkongsian pengetahuan di dalam bidang ICT yang dijalankan di sekolah. Oleh itu, fasilitator perlu memberi perhatian yang lebih terhadap guru yang berpengalaman supaya dapat mengoptimumkan hasil perkongsian. Hal ini demikian kerana ICT merupakan platform penting di dalam mewujudkan budaya pengurusan pengetahuan yang berkesan (Davenport dan Prusak, 2000; Alavi dan Leidner, 2001; Alavi dan Tiwana, 2005).

Kajian ini dibataskan oleh beberapa faktor. Pertama, kekangan masa dan kewangan menyebabkan kajian ini hanya dijalankan di negeri-negeri di utara Semenanjung Malaysia sahaja. Sekiranya sampel kajian dapat diperluaskan ke negeri-negeri lain, maklumat yang lebih tepat akan dapat disintesis dan seterusnya memberi gambaran yang lebih jelas tentang amalan pengurusan pengetahuan dalam kalangan guru. Kedua, kajian ini juga

In Press, Accepted Manuscript – Note to users

dihadkan dari segi metodologi kerana ianya hanya mengkaji tentang amalan pengurusan pengetahuan berdasarkan aspek jantina dan pengalaman mengajar guru. Maklumat yang lebih penting mungkin diperoleh sekiranya kajian ini diteruskan dengan pendekatan kualitatif bagi memahami punca-punca guru tidak dapat menguasai aktiviti memperoleh dan mengaplikasi pengetahuan.

Bagi kajian akan datang, dicadangkan variabel pengurusan pengetahuan ini dikaji dalam konteks hubungannya dengan variable-variabel yang lain terutamanya dalam aspek tingkah laku guru. Hal ini demikian kerana kajian berkaitan pengurusan pengetahuan dalam bidang-bidang lain menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif di antara variabel ini dengan pelbagai variable lain seperti kebolehan membuat keputusan (Nicholas, 2004), kreativiti (Rahimi, *et al.*, 2011) dan organisasi pembelajaran (Chawla & Joshi, 2011).

6. PENUTUP

Sebagai penutup, kajian ini telah dapat membantu para pengkaji untuk lebih memahami amalan pengurusan pengetahuan dalam kalangan guru di utara Semenanjung. Dapatan menunjukkan jantina dan pengalaman mengajar merupakan aspek demografi yang penting dalam amalan pengurusan pengetahuan guru. Walau bagaimanapun, kajian ini juga menjadi keperluan untuk menjalankan kajian lanjut terutamanya bagi menjawab persoalan berkaitan cara guru menerima dan mengaplikasikan pengurusan pengetahuan mereka.

RUJUKAN

Aksoy, S., Atilgan, E., and Akinci, S. (2003), "Airline services marketing by domestic and foreign firms: Differences from the customers' viewpoint," *Journal of Air Transport Management*, Vol. 9, pp. 343–351.

Alavi, M.K. dan Leidner, D.E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 5 No. 1, pp. 107-38.

Alavi, M.K. and Tiwana, A. (2005), "Knowledge Management: The Information Technology Dimension", dalam Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (Eds), *Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management*, Blackwell.

Chawla, D.& Joshi, H. (2011). "Impact of Knowledge Management on Learning Organization in Indian Organizations—A Comparison", *Knowledge and Process Management*, Volume 18, Issue 4, pp. 266–277.

Collinson, V. and Cook, T.F. (2004), "Learning to share, sharing to learn. Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42, No. 3, pp. 312-32.

Davenport, T.H. dan Prusak, L. (2000), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press.

Dayan, R., Heisig, P., dan Matos, F. (2017) "Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 2, pp.308-329.

Filenon, A. dan Uriate, J. (2008), *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation.

Filius, R., De Jong, J. A., and Roelofs, E. C. (2000). "Knowledge management in the HRD office: A comparison of three cases." *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12, pp. 286–295.

Friehs, B. (2003), "Knowledge management in educational settings", paper presented at AARE Conference, Auckland.

Hauschild, L., Licht, T., dan Stein, W. (2001). "Creating a knowledge culture," *The McKinney Quarterly*, Vol. 1, No. 1, pp. 74-81.

Lortie, D.C. (2002), *Schoolteacher, 2nd ed.*, University of Chicago Press.

Malhotra, Y. (1997). *Knowledge Management in Inquiring Organizations*. AMCIS 1997 Proceedings, pp. 293-295.

Marinah, A., Ramlee, I., Flett, P., Curry, A. (2011) "Knowledge management in Malaysian school education: Do the smart schools do it better?" *Quality Assurance in Education*, Vol. 19 No. 3, pp.263-282.

Martin, B. 2000, *Knowledge management within the context of management: An evolving relationship*", *Singapore Management Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 42-50.

Mertins, K. Heisig, P. dan Vorbeck, J. (2001) *Knowledge Management Best Practices in Europe*. Springer-Verlag.

Nicolas, R. (2004). "Knowledge management impacts on decision making process", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 Issue: 1, pp.20-31,

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

Rahimi, H., Arbabisarjou, A., Allameh, S. M. &Aghababaei, R. (2011). Relationship between knowledge management process and creativity among faculty members in the university, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 6. pp. 17-33.

Sharkie, R. (2003). "Knowledge Creation and its place in the development of sustainable competitive advantage," *Journal of Knowledge Management*, Vol.7 No.1, pp.20-31.

Walters, D., Halliday, M., dan Glaser, S. (2002). "Creating value in the "new economy"". *Management Decision*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 775-781.

Turyasingura, W. (2011). Interdependency of knowledge management and organisational learning. The case of higher education institutions in Uganda. Diakses dari: <http://hdl.handle.net/10539/10895>