



KEMENTERIAN KEWANGAN
JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA



PANDUAN PELAKSANAAN PENGURUSAN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*)



Excellent Accounting @ Your Service



KEMENTERIAN KEWANGAN
JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

© Cetakan Pertama, 2025

Hak Cipta Terpelihara Jabatan Akauntan Negara Malaysia

Hak cipta terpelihara.

Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian daripada bahan cetakan ini atau memindahkannya ke dalam sebarang bentuk melalui sebarang cara, sama ada secara elektronik atau mekanik, termasuk fotokopi, rakaman atau sebarang bentuk penyimpanan maklumat dan sistem menyalin, sebelum mendapat keizinan bertulis daripada Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Diterbitkan oleh :

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)

Kompleks Kementerian Kewangan

No. 1, Persiaran Perdana, Presint 2

62594 Putrajaya.

E-mel: korporat@anm.gov.my

Telefon: 03-8882 1000

Laman web: www.anm.gov.my

ISI KANDUNGAN



PERUTUSAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

V

RINGKASAN EKSEKUTIF

VIII



1.0 PENGENALAN

1

1.1 Tujuan

1

1.2 Latar Belakang JANM

1

1.2.1 Visi, Misi, Objektif dan *Tagline* JANM

2

1.2.2 Nilai bersama dan etika kerja JANM

3

1.2.3 Pemegang Taruh

4

1.2.4 Carta Organisasi JANM

5



2.0 PENGURUSAN PENGETAHUAN DI JANM

6

2.1 Pengurusan Pengetahuan

6

2.2 Jenis-jenis Pengetahuan

7

2.3 Pelaksanaan Pengurusan Pengetahuan

8

2.3.1 Objektif KM

8

2.3.2 Kerangka KM

8



3.0 TADBIR URUS KM JANM

11

3.1 Jawatankuasa Induk

11

3.2 Jawatankuasa Kerja

12

3.2.1 Wakil Bahagian

13

3.2.2 Wakil JANM Negeri/Cawangan

15

3.2.3 Pasukan Sokongan KM JANM

16



4.0 PROGRAM DAN AKTIVITI KM

19

4.1 Sosialisasi (*Sosialization*)

19

4.2 Eksternalisasi (*Externalization*)

21

4.3 Kombinasi (*Combination*)

22

4.4 Internalisasi (*Internalization*)

23



5.0 TEKNOLOGI

25

5.1 Bank Pengetahuan

25

5.2 Repositori Pengetahuan

25



6.0 PENGUKURAN PRESTASI KM DI JANM

26

6.1 Peta Strategi KM

27

6.2 *KM Enablers*

28

6.3 Faktor Kejayaan

29



7.0 PENUTUP

33

LAMPIRAN A – TATACARA PELAKSANAAN LESSON LEARNED

35

1.0 Tujuan

36

2.0 Pengenalan *Lessons Learned*

36

3.0	Objektif <i>Lessons Learned</i>	36
4.0	Fasa <i>Lessons Learned</i>	37
5.0	Proses Mengenal Pasti <i>Lessons Learned</i>	37
6.0	Tip Mengenal Pasti <i>Lessons Learned</i>	38
7.0	Pengisian Laporan <i>Lessons Learned</i>	38
8.0	Pelaksanaan <i>Lessons Learned</i>	39
9.0	<i>Lessons Learned</i> Yang Berkesan	40
10.0	Aliran Kerja <i>Lessons Learned</i>	40
11.0	Carta Alir Pelaksanaan <i>Lesson Learned</i>	41
12.0	Senarai Semak <i>Lesson Learned</i>	42



LAMPIRAN B - TATACARA PELAKSANAAN COMMUNITY OF PRACTICE

43

1.0	Tujuan	44
2.0	Pengenalan CoP	44
3.0	Objektif CoP	44
4.0	Manfaat CoP	44
5.0	Ahli CoP	45
6.0	Rangka Kerja CoP	46
7.0	Kekerapan Pelaksanaan CoP	48
8.0	Elemen Penting Dalam CoP	48
9.0	Etika Kerja dan Terma Rujukan Ahli CoP	49
10.0	Ujian Kecergasan CoP	50
11.0	Carta Alir CoP	52
12.0	Senarai Semak CoP	54



LAMPIRAN C - TATACARA PELAKSANAAN K-AUDIT

57

1.0	Tujuan	58
2.0	Pengenalan Audit Pengetahuan	58
3.0	Objektif K-Audit	58
4.0	Terma Rujukan Ahli K-Audit	58
5.0	Komponen Pengetahuan K-Audit	59
6.0	Alat dan Teknik Pengumpulan Aset Pengetahuan (KCT)	60
7.0	Pelaksanaan K-Audit	60
8.0	Carta Alir Pelaksanaan K-Audit	63
9.0	Senarai Semak K-Audit	64



GLOSARI

66

PERUTUSAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

**Assalamualaikum w.b.t dan
Salam Sejahtera,**

Syukur Alhamdulillah, berkat limpah kurnianya gerak kerja pengurusan pengetahuan yang telah dijalankan di Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) sejak tahun 2009 telah berlangsung dengan jayanya.

Pengurusan pengetahuan telah diberi penekanan dalam Pelan Strategik Bisnes (BSP) JANM 2019–2023. JANM perlu menerapkan prinsip pengurusan pengetahuan supaya perkongsian pengetahuan dengan amalan terbaik berjalan dengan lancar di JANM.

Pengurusan sistematik aset pengetahuan sebuah organisasi bertujuan mencipta nilai dan memenuhi keperluan taktikal dan strategik. Ia terdiri daripada inisiatif, proses, strategi dan sistem yang mengekalkan dan meningkatkan penyimpanan, penilaian, perkongsian, penyelesaian serta penciptaan ilmu.



Datuk Nor Yati binti Ahmad c.A.(M)
Akauntan Negara Malaysia

PERUTUSAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

Pengurusan pengetahuan adalah penting bagi menguruskan risiko kehilangan pengetahuan eksplisit mahupun tasit JANM serta boleh meningkatkan kebolehcapaian maklumat, menghindari jurang pengetahuan dan memudahkan akses apa yang diketahui dan perlu dipelajari.

Pelaksanaan pengurusan pengetahuan JANM berdasarkan Pelan Induk Pengurusan Pengetahuan serta dasar pengurusan pengetahuan yang telah ditetapkan seperti perkongsian ilmu melalui taklimat, perkongsian secara atas talian, ceramah, bengkel, tazkirah dan infografik. Panduan pengurusan pengetahuan JANM merupakan rujukan bagi meneruskan pelbagai aktiviti pengurusan pengetahuan JANM seperti *Knowledge Audit*, *Lesson Learned* dan *Community of Practice*.

Panduan ini sebagai pengenalan ringkas mengenai pengurusan pengetahuan yang merupakan asas bagi pelaksanaan pengurusan pengetahuan. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengurusan pengetahuan dan topik khusus yang berkaitan akan diberi pendekatan bersesuaian. Panduan pelaksanaan ini memberikan gambaran umum mengenai beberapa perancangan dan pelaksanaan pengurusan pengetahuan di JANM.

JANM amat menitik beratkan perkongsian ilmu di antara warga JANM supaya pembudayaan pengurusan pengetahuan ini menjadi teras dalam menambah baik penyampaian perkhidmatan kepada pihak berkepentingan seterusnya memberi nilai tambah dalam melaksanakan fungsi jabatan. Ini adalah kerana budaya pengurusan pengetahuan akan meningkatkan produktiviti warga JANM disebabkan pelaksanaan tugas masing-masing berdasarkan penyelesaian yang cekap dan efisien.

Komitmen pelaksanaan pengurusan pengetahuan di bahagian, negeri dan cawangan adalah dituntut dalam memastikan aktiviti pengurusan pengetahuan berjalan secara berterusan. Proses pengurusan pengetahuan ini hendaklah diteruskan tanpa jemu meliputi penghasilan pengetahuan, perkongsian pengetahuan dan penggunaan pengetahuan. Aktiviti pembudayaan pengurusan pengetahuan perlu diteruskan dan dikekalkan supaya momentum pembudayaan perkongsian ilmu tidak terhenti begitu sahaja. Hal inilah yang akan memastikan kecemerlangan JANM dapat dikekalkan memandangkan pengurusan pengetahuan bukanlah perkara baharu di sektor swasta mahupun sektor awam.

Inisiatif pengurusan pengetahuan ini bertujuan supaya koleksi aset pengetahuan yang penting dikumpul dan disusun atur dengan menggunakan kaedah yang bersesuaian agar dapat memberikan manfaat untuk mencapai visi dan misi jabatan. Risiko pembaziran sumber kerana kesukaran memperolehi pengetahuan untuk rujukan kakitangan seperti pembaziran masa dan tenaga untuk mencari, memahami dan menggunakan pengetahuan kerana peningkatan pengetahuan baharu dalam organisasi setiap hari.

Panduan pelaksanaan ini disediakan sebagai rujukan serta meningkatkan kesedaran dan pemahaman di kalangan warga JANM mengenai:

- Konsep pengurusan pengetahuan;
- Inisiatif pelaksanaan pengurusan pengetahuan JANM; dan
- Tindakan yang perlu dilakukan untuk menjayakan inisiatif ini untuk kepentingan JANM dan pemegang taruh.

Akhir kata, diharapkan panduan ini dapat membantu JANM bagi membudayakan pengurusan pengetahuan sehingga menjadi sebahagian daripada platform rujukan warga JANM. Justeru, kerjasama daripada warga JANM dalam menjayakan setiap aktiviti yang dilaksanakan dan dianjurkan adalah sangat penting. Semoga dengan ini JANM dapat menjadi organisasi yang sukses dalam mengamalkan pembudayaan pengurusan pengetahuan.

Sekian, terima kasih.

Datuk Nor Yati binti Ahmad c.A.(M)
Akauntan Negara Malaysia

RINGKASAN EKSEKUTIF

Kesedaran mengenai pengurusan pengetahuan adalah penting bagi memastikan aset pengetahuan dalam JANM diuruskan dengan baik agar dapat digunakan pada ketika diperlukan. Panduan pelaksanaan ini bertujuan untuk membantu pelaksanaan pengurusan pengetahuan di JANM agar dapat dilaksanakan dalam mencapai hala tuju ini.

Intipati *Knowledge Management* (KM) adalah untuk mengenal pasti aset pengetahuan sama ada dalam bentuk pengalaman, belajar dari kegagalan atau kesalahan, pandangan dan pengetahuan-pengetahuan lain yang tidak diketahui kerana tidak didokumen atau laporan, analisis kegagalan, manual dan lain-lain pengetahuan eksplisit untuk diurus dan dirujuk supaya memudahkan penggunaan pengetahuan yang diterima pada masa yang tepat.

Faedah pelaksanaan KM diantaranya ialah dapat memastikan kualiti yang konsisten dalam Perakaunan Kewangan dan Perakaunan Pengurusan Sektor Awam, meningkatkan komunikasi dengan pelanggan luaran dan dalaman serta penyampaian kepada pelanggan dengan lebih cekap

Aktiviti KM melibatkan:

- Fungsi pengurusan;
- Fungsi kakitangan atau infrastruktur;
- Fungsi operasi; dan
- Fungsi untuk merealisasikan nilai berkaitan pengetahuan.

Kejayaan pelaksanaan KM bergantung kepada perkara berikut:

- Seorang pemimpin akan mendorong idea pengurusan pengetahuan;
- Budaya perkongsian perlu diterapkan; dan
- Inisiatif KM harus diselaraskan dengan visi JANM.

Semoga warga JANM bersiap sedia bagi pelaksanaan KM JANM dengan memahami tentang prinsip-prinsip KM dan pelaksanaan inisiatif KM bagi pembudayaan KM secara berterusan.

Pengenalan

1.0 PENGENALAN

1.1 Tujuan

Panduan Pelaksanaan KM ini merupakan satu dokumen rujukan kepada warga JANM bagi melaksanakan KM. Panduan ini juga dapat membantu JANM dalam mengurus pengetahuan dengan lebih efektif bagi mencapai visi, misi, objektif dan *tagline* JANM iaitu “*Excellent Accounting @ Your Service*”.

1.2 Latar Belakang JANM

JANM merupakan peneraju dalam perakaunan kewangan dan perakaunan sektor awam termasuk sebagai penyedia perkhidmatan, perunding perakaunan dan kewangan serta pengurus dana kerajaan. Akauntan Negara Malaysia merupakan akauntan utama bagi Kerajaan Persekutuan yang mempunyai kuasa dalam perkara mengenai dasar dan tatacara perakaunan berkenaan dengan akaun Kerajaan Persekutuan dan Negeri.

Fungsi utama JANM seperti berikut:

- (i) Menyediakan Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan mengikut kehendak perundangan dan piawaian perakaunan yang diterima umum;
- (ii) Memberi khidmat nasihat dan perundingan perakaunan kepada agensi Kerajaan;
- (iii) Memastikan pematuhan dan penguatkuasaan tatacara pengurusan kewangan dan perakaunan seperti yang ditetapkan di bawah undang-undang berkaitan;
- (iv) Mewujudkan sistem maklumat perakaunan kewangan dan perakaunan pengurusan;
- (v) Mewujudkan/menguruskan sistem pengurusan wang tunai kerajaan;
- (vi) Mentadbir perkhidmatan perakaunan kerajaan;
- (vii) Membangunkan modal insan melalui program latihan pengurusan perakaunan dan perakaunan kewangan; dan
- (viii) Menguatkuasakan Akta Wang Tak Dituntut 1965.

PENGENALAN

1.2.1 Visi, Misi, Objektif dan Tagline JANM

VISI



SEBAGAI PENERAJU TERBILANG
DALAM PERAKAUNAN
KEWANGAN DAN PERAKAUNAN
PENGURUSAN SEKTOR AWAM.

MISI



MENGUKUHKAN PENGURUSAN
KEWANGAN SEKTOR AWAM SECARA
BERHEMAT DENGAN DASAR YANG
PROGRESIF DAN SISTEM PERAKAUNAN
YANG EFISIEN MENERUSI KAKITANGAN
PROFESIONAL DAN KOLABORASI
STRATEGIK.



OBJEKTIF

- (i) Mempertingkatkan akauntabiliti dan ketelusan pengurusan perakaunan dan kewangan Kerajaan Persekutuan;
- (ii) Mempertingkatkan sistem pengurusan perakaunan dan kewangan agensi kerajaan;
- (iii) Membantu kerajaan dalam membuat keputusan yang berkesan;
- (iv) Membangun dan melaksanakan sistem pengurusan sumber manusia bagi perkhidmatan perakaunan; dan
- (v) Mempertingkatkan penguatkuasaan Akta Wang Tak Dituntut 1965.



TAGLINE

'Excellent Accounting @ Your Service'

1.2.2 Nilai bersama dan etika kerja JANM

S: Mengutamakan pelanggan (*Satisfying the customers*)

- (i) Memberi perkhidmatan yang mesra, cepat, tepat dan berintegriti kepada semua pelanggan;
- (ii) Meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan secara berterusan mengikut keperluan; dan
- (iii) Meningkatkan kompetensi diri agar perkhidmatan yang diberikan memenuhi ekspektasi pelanggan.

P: Profesionalisme (*Professionalism*)

- (i) Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran melalui pembelajaran berterusan;
- (ii) Mempamerkan semangat kerja yang tinggi;
- (iii) Meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai kualiti yang berterusan;
- (iv) Peka terhadap perkembangan, kemajuan dan perubahan dalam teknologi dan profesion perakaunan;
- (v) Mempamerkan nilai dan tingkah laku yang berkualiti dan kompeten;
- (vi) Bersopan santun, berbudi bahasa dan berhemah tinggi dalam segala urusan; dan
- (vii) Berpenampilan kemas dan sesuai mengikut keadaan dan suasana.

EC: Kerja Berpasukan (*Esprit de Corp*)

- (i) Bekerjasama dalam menyelesaikan isu dan masalah;
- (ii) Mempunyai sikap saling bantu membantu dalam usaha mencapai keberhasilan jabatan;
- (iii) Berkongsi maklumat, pengalaman dan ilmu pengetahuan;
- (iv) Menghargai sumbangan idea daripada anggota organisasi; dan
- (v) Saling hormat menghormati dan mengeratkan silaturahim.

IA: Integriti dan Akauntabiliti (*Integrity and Accountability*)

- (i) Mengamalkan sikap amanah, tulus, ikhlas, berpegang kepada prinsip dan boleh dipercayai;
- (ii) Melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab mengikut peraturan yang ditetapkan;

PENGENALAN

- (iii) Bertanggungjawab ke atas semua tindakan dan keputusan yang diambil; dan
- (iv) Berfikiran positif dan sedia memberi dan menerima
- (v) Cadangan serta maklum balas yang tepat dan benar.

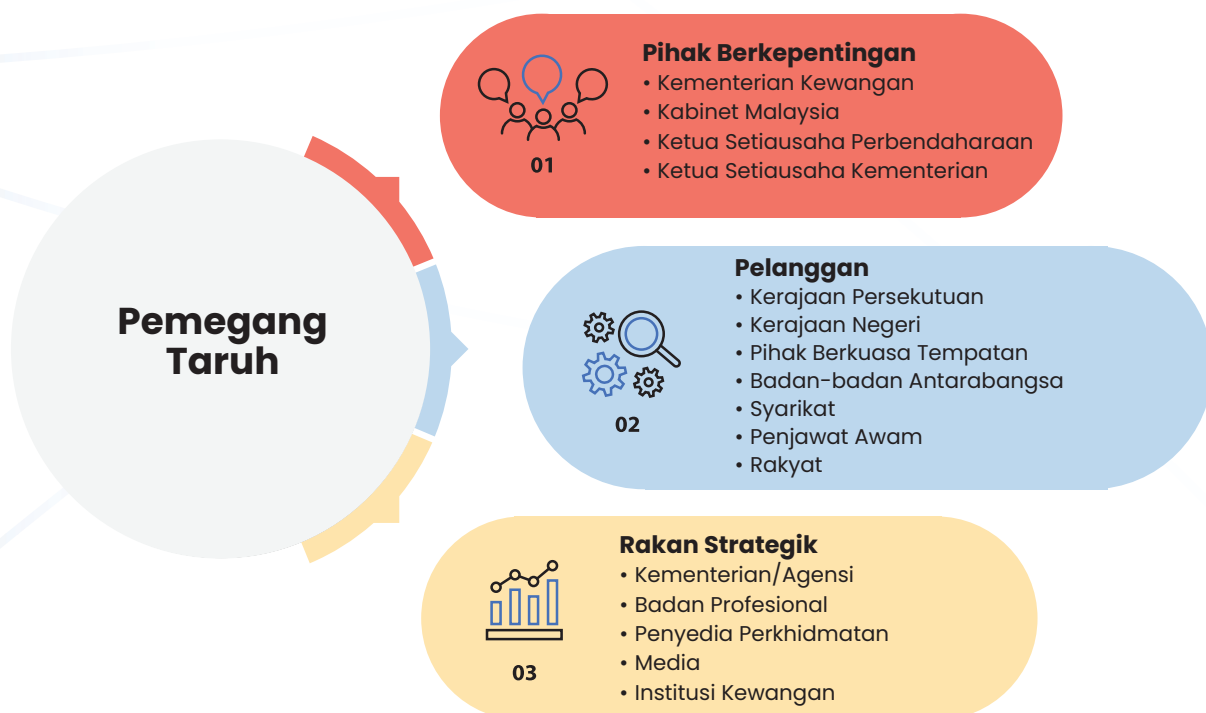
L: Kesetiaan (*Loyalty*)

- (i) Menunjukkan kesetiaan kepada jabatan, kerajaan dan negara;
- (ii) Menjaga nama baik dan imej jabatan serta profesion perakaunan; dan
- (iii) Memahami, menghayati dan mematuhi Nilai Bersama jabatan.

1.2.3 Pemegang Taruh

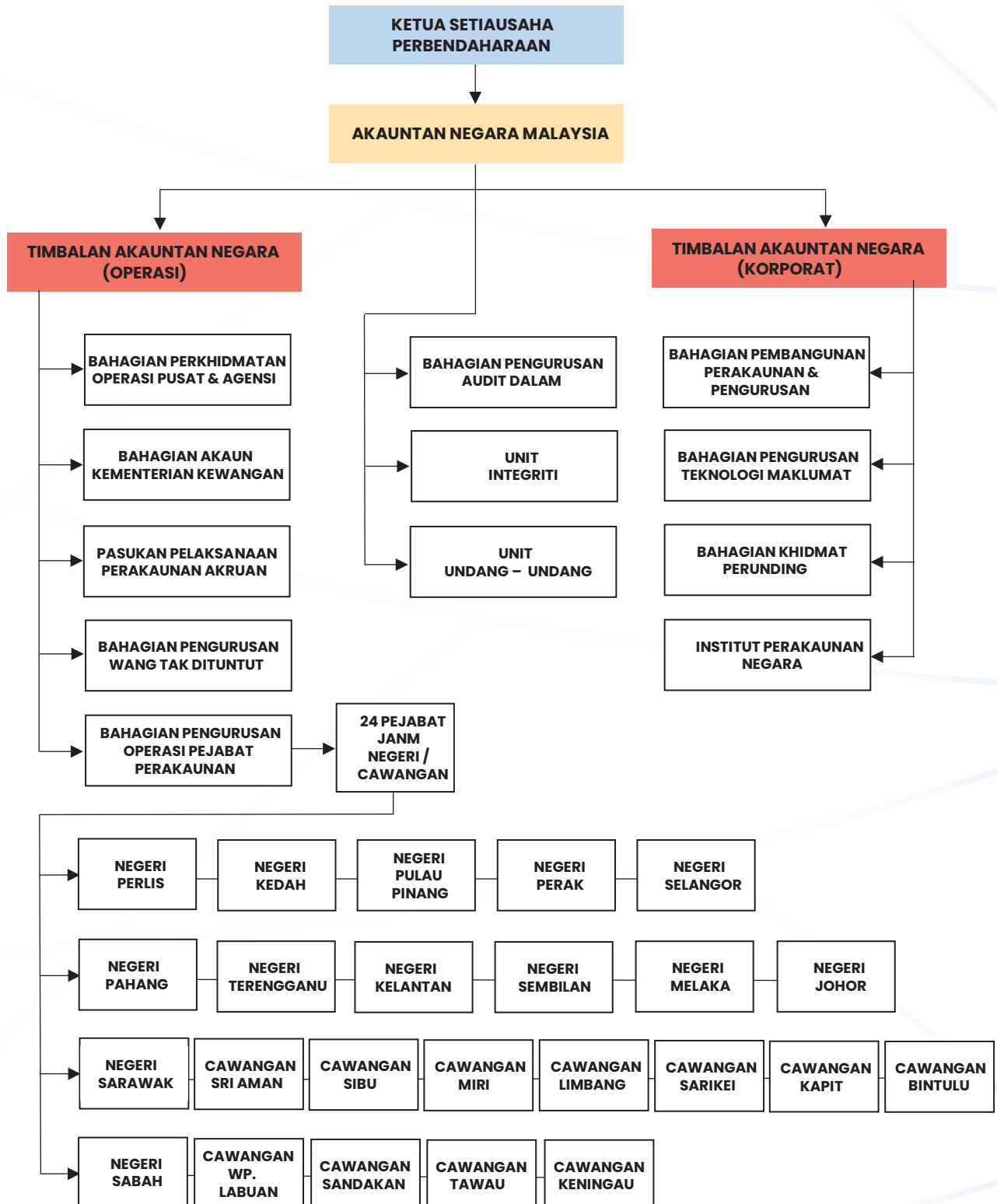
Pemegang taruh memainkan peranan yang penting dalam memastikan kejayaan KM di JANM. Pemegang taruh JANM dikategorikan seperti **Rajah 1** di bawah:

Rajah 1: Pemegang Taruh JANM



1.2.4 Carta Organisasi JANM

Rajah 2: Carta Organisasi

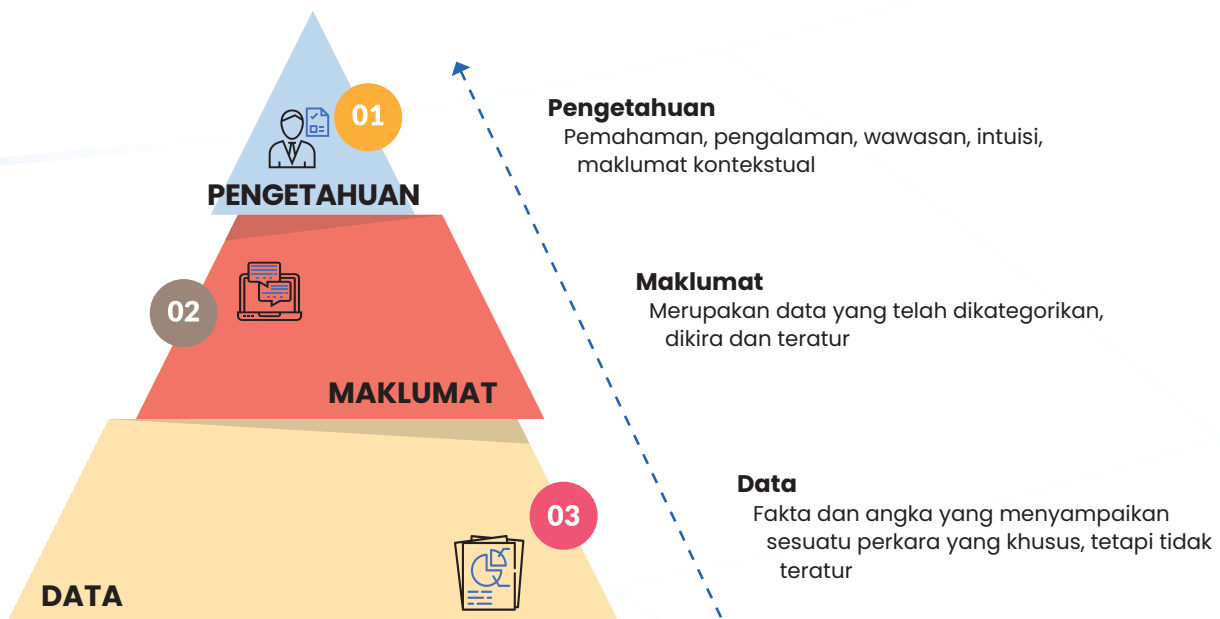


PENGURUSAN PENGETAHUAN DI JANM

2.0 PENGURUSAN PENGETAHUAN DI JANM

2.1 Pengurusan Pengetahuan

Takrifan pengetahuan dalam konteks pengurusan pengetahuan, perlu difahami dengan jelas dengan mentakrifkan konsep data, maklumat (*information*) dan pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah berkaitan tetapi berbeza dengan data dan maklumat seperti dijelaskan dalam **Rajah 3**.



Rajah 3: Transformasi Data ke Pengetahuan

Pengurusan pengetahuan dalam sesebuah organisasi perlu melibatkan proses penentuan, penyusunan, dan pengekalan maklumat serta perkongsian pengetahuan dan pengalaman di kalangan kakitangan. Pelaksanaan pengurusan pengetahuan dalam organisasi amat penting bagi membantu kelancaran perjalanan aktiviti serta pengetahuan tersebut dapat digunakan secara berterusan. Jika tiada tindakan dilakukan, kemungkinan pengetahuan intelek tidak dapat dimanfaatkan apabila terdapat pekerja yang bersara atau berpindah ke tempat lain.

Kepentingan pengurusan pengetahuan dalam sesebuah organisasi juga bertujuan meningkatkan kecekapan dan membantu organisasi membuat keputusan dengan tepat. Ia dapat melancarkan perjalanan tugas dan meningkatkan tahap kualiti perkhidmatan. Selain itu, kakitangan dapat mengakses maklumat kepakaran dan pengetahuan dalam bentuk yang mudah dan cepat.

2.2 Jenis-jenis Pengetahuan

Pengetahuan secara umumnya terbahagi kepada dua (2) jenis iaitu pengetahuan tasit dan eksplisit.

Pengetahuan Tasit

Pengetahuan tasit amat sukar untuk dijelaskan kerana ianya sukar untuk didokumenkan dan dinilai tetapi sangat bernilai. Ia adalah kompleks dan berada dalam minda manusia dan diperolehi seperti yang berikut:

(i) Pengalaman

Pengalaman diperolehi melalui latihan pemerhatian & berulang dari semasa ke semasa. Sebagai contoh, perancangan risiko, tindak balas kepada situasi kecemasan atau krisis dan rundingan.

(ii) Kemahiran

Kemahiran diperolehi melalui latihan & praktis. Sebagai contoh, pengaturcaraan, analisa dan kecerdasan buatan.

(iii) Perhubungan

Pengetahuan itu berada dalam diri orang lain dan hanya mungkin untuk mengakses pengetahuan ini melalui hubungan yang kita ada dengan orang tersebut. Sebagai contoh, rakan kolaborasi strategik di sektor awam dan swasta di peringkat tempatan atau antarabangsa dan badan professional.

(iv) Kaedah

Kaedah kebiasaan yang dilakukan dan dipelajari apabila memasuki unit baru. Sebagai contoh, kaedah memproses pelbagai aplikasi, pertemuan tetap dengan pelanggan dan lawatan sambil belajar untuk mempelajari amalan terbaik.

(v) Bakat Semula Jadi

Keupayaan semula jadi. Sebagai contoh, matematik, kemahiran interpersonal, seni & reka bentuk.

Pengetahuan Eksplisit

Pengetahuan eksplisit ialah pengetahuan yang telah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah difahami oleh orang lain. Sebagai contoh, buku, dokumen, laporan, memo, bahan latihan dan lain-lain yang boleh diambil dan dihantar ke mana saja dan pada bila-bila masa sahaja.

PENGURUSAN PENGETAHUAN DI JANM

2.3 Pelaksanaan Pengurusan Pengetahuan

Pelaksanaan KM di JANM memainkan peranan yang kritikal dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuannya ialah untuk meningkatkan inovasi, produktiviti dan kemampuan JANM dalam menghadapi perubahan dan mencapai tujuan strategi jangka panjang.

2.3.1 Objektif KM

Objektif KM ialah memastikan penggunaan pengetahuan secara maksimum bagi mencapai matlamat strategik dan pelaksanaan operasi yang cekap, efisien dan berkesan di JANM. Terdapat beberapa objektif utama yang boleh dikenal pasti:

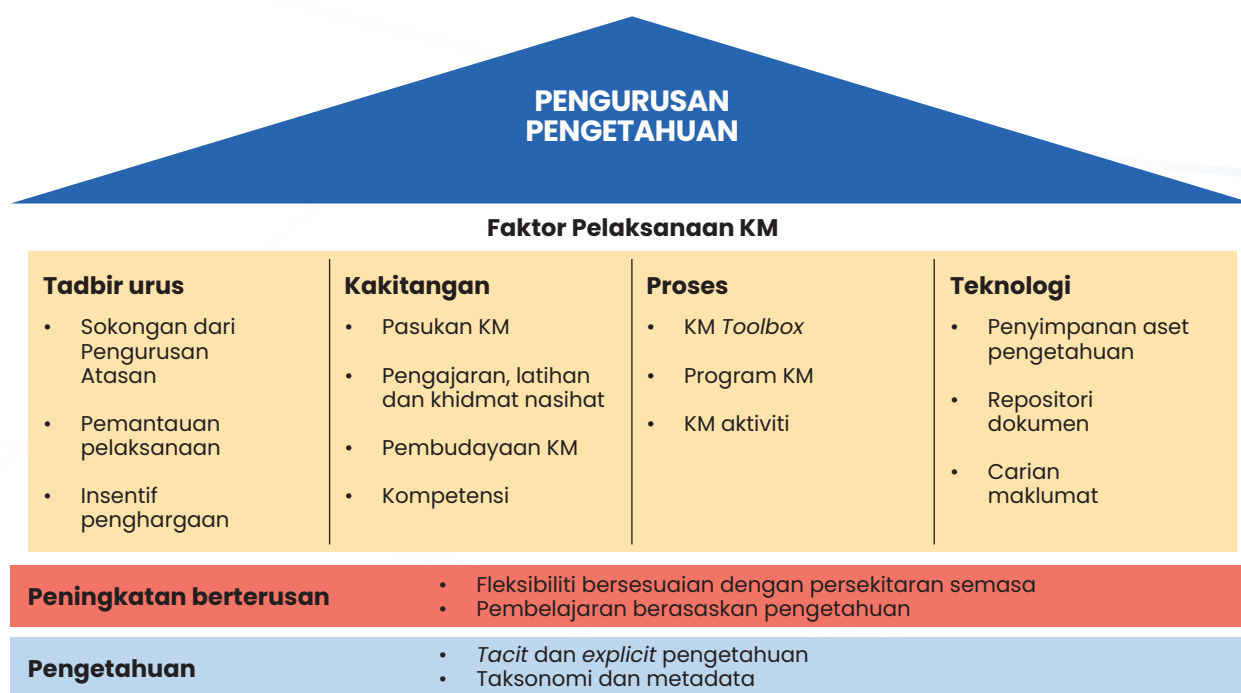
- (i) Meningkatkan kecekapan operasi dengan memudahkan akses kepada maklumat yang tepat dan relevan kepada kakitangan;
- (ii) Memastikan bahawa pengetahuan yang bernilai dikekalkan, dilindungi, dan dikelola dengan baik untuk kegunaan jangka panjang;
- (iii) Membentuk platform dan proses yang memudahkan perkongsian pengetahuan antara kakitangan, serta memperkaya pemahaman kolektif dan pembelajaran;
- (iv) Membudayakan amalan KM di kalangan warga JANM secara holistik merangkumi perkongsian pengetahuan dan kolaborasi strategik bagi memupuk inovasi dalam penyampaian perkhidmatan;
- (v) Meningkatkan daya saing organisasi dengan menggunakan pengetahuan sebagai aset strategik yang memberikan nilai tambah yang signifikan;
- (vi) Mengurangkan risiko kesilapan dan kehilangan pengetahuan akibat penggantian atau pertukaran kakitangan; dan
- (vii) Memastikan komitmen berterusan daripada pengurusan JANM agar pelaksanaan KM dilaksanakan bersesuaian dengan persekitaran semasa JANM.

Objektif-objektif ini membentuk kerangka KM yang komprehensif bagi pengurusan pengetahuan yang berkesan dengan memastikan JANM dapat memanfaatkan pengetahuan secara maksimum untuk mencapai visi dan misi JANM.

2.3.2 Kerangka KM

Kerangka KM dibentuk bagi memberi manfaat dan membantu JANM menguruskan pengetahuan dengan lebih baik bagi mencapai visi dan misi JANM sebagai peneraju terbilang dalam perakaunan kewangan dan perakaunan pengurusan sektor awam.

Pembangunan pengetahuan merupakan satu proses yang berterusan yang melibatkan manusia, proses dan maklumat. Nilai utama pengetahuan adalah bergantung kepada keupayaan dalam menggunakannya dan perkongsian dikalangan warga JANM. Pembudayaan ilmu pengetahuan dikalangan warga JANM akan menjimatkan masa yang diperlukan bagi memahami sesuatu pelaksanaan operasi dan mencapai tahap kecekapan dalam pekerjaan.



Rajah 4: Kerangka KM JANM

Faktor pelaksanaan KM adalah seperti berikut:

(i) Tadbir urus

Tadbir urus merujuk kepada sistem, proses dan peraturan yang digunakan untuk mengurus dan memantau bagi memastikan pelaksanaan KM diuruskan dengan cekap dan bertanggungjawab. Tadbir urus juga memberi keutamaan bagi penghargaan kepada kakitangan yang mengamalkan budaya perkongsian pengetahuan. Ini dapat mencetuskan budaya perkongsian di kalangan kakitangan. Sokongan pengurusan atasan adalah penting dalam menjayakan matlamat ini.

(ii) Kakitangan

Warga JANM perlu berkemahiran dan diterapkan budaya kepentingan perkongsian pengetahuan serta diberi peluang menerima insentif. Mereka juga perlu terlatih bagi menjayakan misi ini.

PENGURUSAN PENGETAHUAN DI JANM

(iii) Metodologi/Proses

Program KM JANM memerlukan sistem yang jelas untuk memastikan pelaksanaan KM JANM berjaya dan berterusan. Antara proses bagi menjayakan pelaksanaan KM adalah seperti *KM toolbox*, program KM dan aktiviti KM. *KM toolbox* merangkumi K-Audit, *Community of Practice* dan *Lesson Learned*. Proses KM menggunakan kaedah SECI Model bagi pengurusan pengetahuan dan ADKAR Model bagi pengurusan perubahan manakala antara aktiviti KM di JANM melalui perkongsian ilmu, program lawatan, hari KM dan buletin KM.

(iv) Teknologi

Teknologi digunakan bagi menyokong pelaksanaan pengurusan pengetahuan dan membolehkan pengetahuan dapat diakses dalam sistem pengurusan pengetahuan. Teknologi juga membolehkan serta membantu kakitangan dalam penyimpanan aset pengetahuan, dan repositori dokumen bagi memudahkan perkongsian pengetahuan dan carian maklumat dengan mudah serta berkesan.

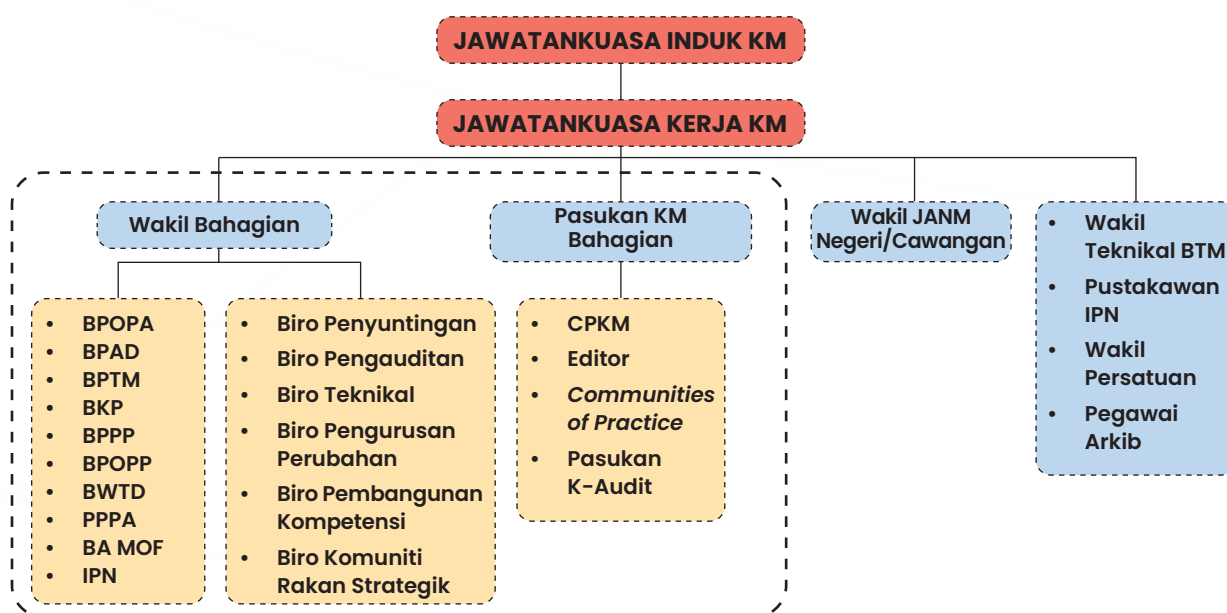
Aktiviti pembudayaan pengurusan pengetahuan (*Knowledge Management Culture*) hendaklah sentiasa relevan mengikut persekitaran semasa dalam memastikan KM JANM dilaksanakan secara berterusan.

Pengumpulan pengetahuan perlu dilaksanakan secara komprehensif dan berkala dengan mempertimbangkan aspek kualiti pengetahuan tersebut. Pengetahuan tasit perlu diperolehi dan menukar pengetahuan tersebut dalam bentuk pengetahuan eksplisit supaya ia dapat disimpan dengan baik. Pengetahuan eksplisit yang disusun secara sistematik akan memastikan pelaksanaan KM lebih efektif dan efisien serta menyokong operasi yang cekap.

TADBIR URUS KM JANM

3.0 TADBIR URUS KM JANM

Tadbir urus KM JANM terdiri daripada dua (2) jawatankuasa utama iaitu Jawatankuasa Induk KM dan Jawatankuasa Kerja KM seperti di **Rajah 5**. Peranan Jawatankuasa Induk KM adalah memantau secara keseluruhan mengenai dasar dan pelaksanaan KM JANM. Peranan Jawatankuasa Kerja KM adalah melaksanakan aktiviti KM di peringkat Bahagian/Negeri/Cawangan.



Rajah 5: Tadbir Urus KM JANM

Struktur keanggotaan, kekerapan mesyuarat dan terma rujukan bagi Tadbir Urus KM adalah seperti jadual di bawah:

3.1 Jawatankuasa Induk

Jadual 1: Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Induk

Perihal	Penerangan
Ahli Mesyuarat	◦ Pengerusi: Timbalan Akauntan Negara (Korporat) ◦ Ahli: Semua Pengarah Bahagian ◦ Ahli Ganti: Timbalan Pengarah (Pengurusan) ◦ Urusetia KM JANM
Kekerapan Mesyuarat	Dua (2) kali setahun

TADBIR URUS KM JANM

Perihal	Penerangan
Terma Rujukan	◦ Menetapkan hala tuju dan dasar KM JANM; ◦ Menilai dan mengesahkan perancangan serta strategi KM JANM; ◦ Menetapkan persekitaran yang kondusif bagi membolehkan inisiatif KM berjalan lancar; ◦ Menilai isu dan permasalahan pelaksanaan KM dan cadangan penyelesaian; ◦ Menetapkan jenis-jenis sumber pengetahuan yang boleh dimuatnaik ke dalam Portal KM; ◦ Memantau dan memastikan latihan kepada kakitangan dilaksanakan secara berterusan; ◦ Memupuk kefahaman dan pembudayaan KM di kalangan warga jabatan dipertingkatkan; dan ◦ Menetapkan insentif/ganjaran sebagai galakan pengamalan KM di JANM.

3.2 Jawatankuasa Kerja

Jadual 2: Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Kerja

Perihal	Penerangan
Ahli Mesyuarat	◦ Pengerusi: Pengarah BPPP ◦ Pengerusi Ganti: Timbalan Pengarah (SKPSM) BPPP ◦ Ahli : ➤ Wakil Bahagian ➤ Wakil Negeri/ Cawangan ➤ Pustakawan IPN ➤ Pegawai Arkib ➤ Wakil Persatuan (PSA, PERPENA, PERBAKTI) ➤ Pasukan Sokongan KM JANM ➤ Urusetia KM JANM

Perihal	Penerangan
Kekerapan Mesyuarat	Dua (2) kali setahun
Terma Rujukan	◦ Merancang, mengesyor dan melaksanakan aktiviti KM JANM; ◦ Menyedia dan memperakukan cadangan dan aktiviti KM JANM; ◦ Melaporkan dan memantau aktiviti KM bahagian serta aktiviti/info KM di Portal KM; ◦ Memastikan aktiviti KM JANM didokumenkan dan disimpan ke dalam Portal KM secara sistematik; ◦ Mempertingkatkan kefahaman dan pembudayaan KM di kalangan warga JANM; ◦ Memberi cadangan atau nasihat kepada Biro Teknikal untuk memantapkan Portal KM; ◦ Memberi maklumbalas kepada semua komen/soalan/pandangan berkaitan sumber maklumat didalam Portal KM; ◦ Mengenalpasti isu dan masalah pelaksanaan KM JANM dan cadangan penyelesaian; dan ◦ Memantau pelaksanaan aktiviti biro bahagian dan melaporkan semasa Mesyuarat Jawatankuasa Kerja.

3.2.1 Wakil Bahagian

Wakil bahagian merupakan pegawai yang dilantik daripada bahagian-bahagian JANM bagi melaksanakan tugas seperti berikut:

- (i) Merancang, mengesyor dan melaksanakan aktiviti KM bahagian;
- (ii) Menyedia dan memperakukan cadangan dan aktiviti KM bahagian;
- (iii) Melaporkan dan memantau aktiviti KM bahagian serta aktiviti/info KM di Portal KM;
- (iv) Mempertingkatkan kefahaman dan pembudayaan KM di kalangan warga bahagian;

TADBIR URUS KM JANM

- (v) Mengenalpasti isu dan masalah pelaksanaan KM bahagian dan cadangan penyelesaian;
- (vi) Memantau pelaksanaan aktiviti biro bahagian dan melaporkan semasa Mesyuarat Jawatankuasa Kerja; dan
- (vii) Melantik urusetia di bawah bahagian masing-masing untuk melaksanakan aktiviti KM.

Selain itu, wakil bahagian juga ditugaskan bagi melaksanakan aktiviti biro yang telah ditetapkan mengikut bahagian. Keahlian dan skop tugas biro adalah seperti di **Jadual 3**:

Jadual 3: Biro dan tugas mengikut Bahagian

Bil.	Keahlian Biro	Skop Tugas Biro
1.	Biro Pengeditan (i) PPPA (ii) BPOPA (iii) BKP	◦ Pengemaskinian Panduan KM JANM; ◦ Penyediaan dan pengemaskinian KM <i>Toolbox</i>; ◦ Pemantauan dan pengemaskinian taksonomi, tadbir urus dan metadata KM JANM; serta ◦ Pelaksanaan taksonomi JANM di portal.
2.	Biro Pengauditan (i) BPOPP (ii) BAMOF (iii) BPTM	◦ Perancangan dan pelaksanaan Program K-Audit; dan ◦ Program <i>Benchmarking</i> KM atau Lawatan
3.	Biro Teknikal (i) BPTM (ii) BPPP	◦ Penyediaan dan penambahbaikan platform KM bagi AGD <i>Pedia</i>, AGDCop <i>Café</i>, AGD <i>Online Repository & AGD Expert Directory</i> serta lain-lain; ◦ Keperluan pengguna (<i>User Requirement Study</i>) bagi mengenalpasti keperluan sistem KM; dan ◦ Sesi <i>Technology Update</i> (jika perlu).

Bil.	Keahlian Biro	Skop Tugas Biro
4.	Biro Pengurusan Perubahan (i) BWTD (ii) BPAD	◦ Mewujudkan Pelan Komunikasi yang berkesan; ◦ Mempromosikan Program Perkongsian Pengetahuan; ◦ Membudayakan KM JANM; serta ◦ Mewujudkan sistem pengiktirafan dan penghargaan.
5.	Biro Pembangunan Kompetensi (i) BPPP (ii) IPN	◦ Mewujudkan <i>Certified Practitioner</i> KM; dan ◦ Memastikan kesinambungan kompetensi berterusan bagi Pasukan KM JANM.
6.	Biro Komuniti Rakan Strategik (i) BKP (ii) IPN	◦ Memperluaskan pengetahuan berdasarkan perkongsian dua hala dengan pihak luar; ◦ Meningkatkan liputan pengetahuan kakitangan JANM; dan ◦ Mengadakan perkongsian maklumat melalui platform maklumat terkini.

3.2.2 Wakil JANM Negeri/Cawangan

Wakil JANM Negeri/Cawangan merupakan pegawai yang dilantik bagi JANM Negeri/Cawangan untuk melaksanakan tugas seperti berikut:

- (i) Merancang, mengesyor dan melaksanakan aktiviti KM JANM Negeri/Cawangan;
- (ii) Menyedia dan memperakukan cadangan dan aktiviti KM JANM Negeri/Cawangan;
- (iii) Melaporkan dan memantau aktiviti KM JANM Negeri/Cawangan serta aktiviti atau info KM di Portal KM;
- (iv) Mempertingkatkan kefahaman dan pembudayaan KM di kalangan warga JANM Negeri/Cawangan;
- (v) Mengenalpasti isu dan masalah pelaksanaan KM JANM Negeri/Cawangan dan cadangan penyelesaian;
- (vi) Mengemukakan maklumat bagi keperluan penyediaan buletin oleh Pasukan Editor BPPP; dan
- (vii) Melantik urusetia di bawah JANM Negeri/Cawangan masing-masing untuk melaksanakan aktiviti KM.

TADBIR URUS KM JANM

3.2.3 Pasukan Sokongan KM JANM

Selain itu, pasukan sokongan KM JANM juga telah ditubuhkan untuk merealisasikan pembangunan pengurusan pengetahuan di JANM serta bagi pelaksanaan di peringkat bahagian yang terdiri daripada *Certified Practitioner Knowledge Management*, Editor, *Community of Practice* dan Pasukan Audit Pengetahuan.

(i) ***Certified Practitioner Knowledge Management (CPKM)***

CPKM merujuk kepada pengamal bertauliah dalam bidang pengurusan pengetahuan serta merupakan pegawai yang dirujuk bagi pelaksanaan KM JANM dan bahagian. Setiap bahagian di JANM hendaklah mempunyai sekurang-kurangnya seorang (1) ahli CPKM bagi membantu aktiviti KM di bahagian/cawangan dapat dilaksanakan.

Peranan CPKM ialah seperti yang berikut:

- a) Membantu perancangan dan pelaksanaan strategi pengurusan pengetahuan;
- b) Sebagai pemudah cara perkongsian pengetahuan dan kolaborasi;
- c) Membantu pelaksanaan pengurusan pengetahuan;
- d) Membantu pembelajaran dan pembangunan pekerja;
- e) Membantu melaksanakan pengukuran dan penilaian pengurusan pengetahuan;
- f) Menyokong inovasi dan peningkatan prestasi kakitangan;
- g) Membantu mengenal pasti risiko kehilangan pengetahuan;
- h) Membantu membentuk dan menguatkan inisiatif pengurusan pengetahuan; dan
- i) Menyediakan dan memberi khidmat nasihat berkaitan *lesson learned*. Perincian lanjut bagi pelaksanaan *lesson learned* dalam Garis Panduan *Lesson Learned* (**Lampiran A**).

(ii) **Editor**

Editor merupakan pegawai yang dilantik setiap bahagian dan bertanggungjawab untuk menyemak, memperbaiki, menyunting dan menyempurnakan aset pengetahuan bahagian termasuk bahan penulisan. Bahan penulisan merangkumi artikel, buletin, infografik atau apa-apa bahan lain samada berbentuk fizikal atau digital. Editor juga perlu mempunyai kepakaran bagi memastikan hasil penulisan yang berkualiti.

Bahan penulisan boleh disumbangkan oleh warga JANM untuk dimasukkan di dalam Portal KM dan boleh digunakan sebagai input kepada buletin KM. Peranan editor seperti yang berikut:

- a) Menyemak aset pengetahuan bahagian menggunakan bahasa yang mudah difahami dan mengikuti format yang telah ditetapkan (jika ada);
- b) Memastikan aset pengetahuan bahagian adalah tepat dan teratur mengikut peraturan semasa;
- c) Mengenalpasti topik KM yang sesuai berkaitan bahagian masing-masing/JANM dan mengemukakan bahan penulisan kepada Urus Setia KM untuk dikongsikan dalam buletin KM;
- d) Memastikan setiap penulisan mendapat pengesahan dan kelulusan pengarah masing-masing sebelum dimuatnaik ke dalam Portal KM; dan
- e) Mengemukakan aset pengetahuan yang telah disemak kepada CoP Bahagian untuk dimuatnaik ke dalam Portal KM mengikut peraturan semasa.

Selain daripada editor bahagian, pasukan editor BPPP juga dilantik sebagai editor penerbitan buletin KM JANM. Buletin ini akan dikeluarkan setiap enam (6) bulan sekali. Bahan penulisan bagi penerbitan buletin ini disumbangkan oleh bahagian, JANM negeri/cawangan mengikut giliran yang telah ditetapkan dari masa ke semasa.

(iii) *Community of Practice*

Community of Practice (CoP) merujuk kepada sekumpulan individu yang mempunyai minat yang sama dan sering berinteraksi untuk saling belajar dan memperbaiki kerja mereka. CoP berfungsi sebagai moderator dan fasilitator dalam forum atas talian di Portal KM JANM bagi memastikan forum atas talian dikemaskini dengan maklumbalas yang tepat.

Peranan utama CoP termasuk:

- a) Memastikan sebarang soalan yang diajukan oleh warga JANM dijawab dan diselesaikan dengan tepat.
- b) Bertanggungjawab mendapatkan penjelasan daripada pegawai atau pakar rujuk yang terlibat dan menyampaikan jawapan yang formal serta tidak sensitif.

TADBIR URUS KM JANM

- c) Bertanggungjawab memberikan maklum balas terhadap semua pertanyaan dalam forum atas talian serta memuat naik laporan, *lesson learned* atau aset pengetahuan bahagian ke Portal KM.
- d) Bertindak sebagai orang tengah dalam perbincangan dengan pakar rujuk untuk memberikan maklum balas yang sesuai di forum berkaitan.

Perincian lanjut bagi pelaksanaan CoP dalam Garis Panduan CoP (**Lampiran B**).

(iv) Pasukan Audit Pengetahuan (*K-Audit Team*)

Pasukan audit pengetahuan ialah sekelompok individu yang bertanggungjawab untuk melaksanakan proses audit pengetahuan dalam sesebuah organisasi.

Peranan *K-Audit Team* adalah seperti berikut:

- a) Mengenal pasti pengetahuan tasit dan eksplisit sedia ada yang dimiliki oleh individu, kumpulan, atau organisasi;
- b) Mendokumentasikan dan menyimpan aset pengetahuan sediaada melibatkan proses mengumpul, mengindeks dan memperincikan pengetahuan tasit dan eksplisit mengikut kategori yang telah ditetapkan serta mengemukakan kepada CoP Bahagian untuk dimuatnaik kedalam Portal KM;
- c) Mengenal pasti dan menilai semua sumber maklumat dan aliran kerja, serta menentukan keperluan akses pengguna dalam organisasi agar dapat dikongsikan secara menyeluruh;
- d) Mencipta peta pengetahuan yang menggambarkan sumber, aliran, kekangan dan jurang pengetahuan dalam sesebuah organisasi untuk mengenal pasti risiko dan peluang penambahbaikan pengurusan pengetahuan di JANM.

Perincian lanjut bagi pelaksanaan K-Audit dalam Garis Panduan K-Audit (**Lampiran C**).

PROGRAM DAN AKTIVITI KM

4.0 PROGRAM DAN AKTIVITI KM

Program KM JANM dirancang berdasarkan Model SECI seperti di **Rajah 6** dan Jadual 5 yang merupakan kerangka kerja untuk penciptaan dan pengurusan pengetahuan yang dikembangkan oleh ahli teori organisasi Jepun, Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi. Model ini menerangkan bagaimana pengetahuan dicipta dan dipindahkan dalam organisasi, bergerak antara pengetahuan tersirat (tasit) dan pengetahuan tersurat (eksplisit). SECI merangkumi empat (4) mod penukaran pengetahuan iaitu Sosialisasi (*Socialization*), Eksternalisasi (*Externalization*), Kombinasi (*Combination*) dan Internalisasi (*Internalization*).

Rajah 6: SECI Model KM JANM



4.1 Sosialisasi (*Socialization*)

Program dan aktiviti bagi proses Sosialisasi seperti yang berikut:

(i) *Knowledge Café*

Knowledge Café ialah proses perbincangan dan perbualan berstruktur secara berkumpulan untuk berkongsi pengalaman, belajar daripada satu sama lain, membina perhubungan dan memahami dengan lebih baik tentang sesuatu topik berkaitan tugas untuk meningkatkan proses membuat keputusan, inovasi dan cara bekerjasama dalam pasukan.

PROGRAM DAN AKTIVITI KM

Faedah dari program ini ialah merangsang perbincangan dan perkongsian ilmu dikalangan warga JANM. Selain itu, perpindahan pengetahuan dapat berlaku dan memberi impak yang positif kepada warga JANM.

(ii) *Shadowing*

Shadowing ialah proses di mana individu kebiasaannya kakitangan baharu atau seseorang yang ingin mempelajari peranan tertentu mengikuti dan memerhati kakitangan yang lebih berpengalaman dalam melaksanakan tugas harian mereka.

Tujuan *shadowing* ialah memberikan pendedahan langsung kepada proses kerja, kemahiran praktikal, dan pemahaman yang lebih mendalam tentang peranan atau tugas tertentu.

(iii) Pementoran dan *Coaching*

Pementoran ialah proses di mana seorang individu yang lebih berpengalaman dikenali sebagai mentor untuk memberikan bimbingan, sokongan dan nasihat kepada individu lain yang kurang berpengalaman dikenali sebagai mentee.

Tujuan utama pementoran ialah membantu mentee dalam perkembangan profesional dan peribadi mereka, serta dalam mencapai matlamat kerjaya dan kehidupan.

Coaching ialah proses kolaboratif di mana seorang *coach* dengan individu/kumpulan untuk membimbing dan membantu mereka meningkatkan pengetahuan/kemahiran dan mengatasi cabaran dalam melaksanakan tugas.

Mentor berkongsi pengalaman dan nasihat dalam pementoran manakala *coaching* lebih berfokus membantu mereka menyelesaikan sendiri melalui sesi soal jawab, refleksi, dan penetapan matlamat.

(iv) Lawatan Penanda Aras

Lawatan penanda aras ialah program di mana individu atau sekumpulan orang melawat lokasi atau organisasi lain dengan tujuan untuk mempelajari amalan, proses, dan sistem yang digunakan di tempat tersebut. Lawatan ini sering dilakukan untuk mendapatkan maklumat, membandingkan amalan, dan mencari peluang untuk penambahbaikan dalam organisasi.

Tujuan lawatan penanda aras ialah mengenal pasti amalan terbaik dalam tadbir urus, proses dan infrastruktur untuk meningkatkan prestasi organisasi.

(v) *Perkongsian Ilmu (Knowledge Sharing)*

Program perkongsian ilmu (*knowledge sharing*) ialah inisiatif bagi memudahkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman di antara individu atau kumpulan dalam organisasi.

Tujuan utama program ini ialah memanfaatkan kepakaran yang ada, meningkatkan kolaborasi, dan menyebarkan maklumat penting yang boleh membantu dalam pencapaian matlamat organisasi serta peningkatan prestasi.

(vi) *Peer Assist*

Peer Assist ialah satu pendekatan dalam pengurusan pengetahuan di mana individu atau kumpulan dalam organisasi berkumpul untuk berkongsi pengetahuan, pengalaman, dan amalan terbaik dalam usaha menyelesaikan masalah atau mencapai matlamat tertentu.

Konsep ini melibatkan pertukaran maklumat antara rakan sebaya atau rakan sekerja yang memiliki kepakaran atau pengalaman relevan bagi mengelakkan kesilapan berulang dalam sesuatu kerja.

(vii) *Subject Matter of Expert (SME) Directory*

SME directory ialah program mengesan dan mengenalpasti kepakaran mengikut kategori tertentu seperti perakaunan pengurusan, perakaunan aset, dasar perakaunan, pengurusan teknologi maklumat dan lain-lain yang bersesuaian.

SME directory ini sangat membantu dalam proses mengesan dan mengenalpasti pakar dalam sesuatu bidang untuk pertukaran maklumat dan sesi perkongsian ilmu.

4.2 Eksternalisasi (*Externalization*)

Program dan aktiviti bagi proses Eksternalisasi seperti yang berikut:

(i) *Manual dan Garis Panduan*

Manual dan garis panduan ialah dokumen yang digunakan untuk rujukan maklumat dan panduan tentang tadbir urus, prosedur, amalan atau proses bagi dasar dan operasi JANM.

Tujuan utama penyediaan manual dan garis panduan ialah memastikan konsistensi dan kualiti dalam pelaksanaan tugas.

(ii) *Platform Perbincangan*

Platform perbincangan membolehkan individu atau kumpulan berbincang, berkongsi maklumat, dan bertukar pandangan mengenai topik tertentu dan semua maklumat yang dikongsi disimpan dalam bentuk fizikal/digital untuk tujuan rujukan.

PROGRAM DAN AKTIVITI KM

Platform ini boleh digunakan di kalangan kakitangan JANM dan pihak berkepentingan untuk memudahkan rujukan, komunikasi dan kolaborasi.

(iii) *Knowledge Capture*

Knowledge Capture ialah proses sistematik untuk mengumpul, menyimpan, dan menguruskan pengetahuan yang dimiliki oleh individu, kumpulan, atau organisasi. Pengumpulan pengetahuan melalui wawancara, kajian kes, tinjauan atau *post mortem*.

Tujuan utama *knowledge capture* untuk memastikan risiko kehilangan pengetahuan yang penting atau tiada dokumentasi dapat diakses dan digunakan oleh kakitangan lain bagi meningkatkan pemahaman, kualiti keputusan serta penambahan inovasi baharu.

(iv) *Lesson Learned*

Lesson Learned merujuk kepada pengetahuan, pengalaman, atau pengajaran yang diperoleh daripada aktiviti, projek, atau kejadian yang telah berlaku. Ini termasuk perkara yang telah dilakukan dengan baik dan yang tidak berfungsi serta bagaimana perkara tersebut boleh diperbaiki di masa hadapan.

Tujuan pelaksanaan ini ialah memperbaiki prestasi, mengelakkan kesilapan berulang dan menggunakan pengalaman masa lalu untuk memandu kejayaan projek atau aktiviti di masa hadapan. Ini menyumbang kepada pembelajaran JANM dan memastikan bahawa setiap pengalaman, samada positif atau negatif, memberi nilai kepada perkembangan dan kejayaan JANM.

4.3 Kombinasi (***Combination***)

Program dan aktiviti bagi proses *Combination* seperti yang berikut:

(i) Penyediaan Laporan Pengurusan

Penyediaan laporan pengurusan yang komprehensif dengan menggabungkan semua pengetahuan dari pelbagai sumber bagi memberikan gambaran yang menyeluruh untuk membantu membuat keputusan yang tepat dan cekap.

(ii) Penciptaan Modul Latihan Baharu

Pengetahuan tersurat dari beberapa kursus latihan yang berlainan digabungkan untuk mencipta modul latihan baharu. Sebagai contoh, maklumat mengenai kepimpinan, pengurusan projek, dan komunikasi digabungkan untuk mencipta kursus Kepimpinan Projek. Pengetahuan dari pelbagai sumber seperti manual latihan, artikel, dan kajian kes disusun dalam bentuk modul baharu yang lebih komprehensif dan terkini.

(iii) Panduan Amalan Terbaik

Panduan amalan terbaik ialah gabungan dari beberapa laporan atau hasil kajian seperti laporan prestasi, dokumen prosedur dan hasil kajian lapangan dari beberapa projek terdahulu bagi membangunkan panduan amalan terbaik (*best practices guide*). Panduan ini digunakan bagi menyelaraskan prosedur dalam organisasi untuk memastikan semua kakitangan mengikuti amalan yang efektif dan efisien.

(iv) Manual Operasi

Pengetahuan mengenai cara sesuatu operasi yang diuruskan oleh beberapa bahagian atau jabatan boleh dijadikan satu manual operasi yang komprehensif. Ia melibatkan pengumpulan prosedur yang digunakan oleh bahagian atau jabatan dengan menggabungkan panduan operasi untuk membentuk dokumen yang jelas dan lengkap.

4.4 Internalisasi (*Internalization*)

Program dan aktiviti bagi proses Internalisasi seperti yang berikut:

(i) Pembelajaran Kendiri

Pembelajaran sendiri merupakan proses pembelajaran sendiri melalui kaedah pembacaan atau secara atas talian. Hasil daripada pembelajaran sendiri ialah kakitangan berupaya meningkatkan pemahaman dan pembangunan kemahiran baru untuk kemajuan diri dan organisasi.

(ii) Forum FAQ

Forum FAQ merupakan satu platform bagi menggalakkan perkongsian pengetahuan secara terbuka, mendekatkan jurang antara pengetahuan tersurat dan tersirat serta membina amalan komuniti yang membantu meningkatkan kecekapan dan inovasi organisasi. JANM dapat mengurangkan pertindihan penyelesaian masalah dengan lebih pantas, dan memastikan pengetahuan penting sentiasa tersedia kepada kakitangan yang memerlukan.

(iii) *Community of Practice* (CoP)

CoP merupakan satu program bagi menyokong pertukaran dan perkongsian pengetahuan di kalangan sekumpulan individu yang mempunyai bidang tugas, masalah atau minat yang sama. CoP memainkan peranan penting dalam menyokong pembelajaran berterusan dan meningkatkan prestasi profesional. CoP menyediakan ruang untuk ahli-ahli berkongsi amalan, pengalaman, dan idea bagi memperkayakan pengetahuan kolektif komuniti dan mendorong meningkatkan amalan dalam bidang masing-masing.

PROGRAM DAN AKTIVITI KM

Rumusan program dan aktiviti adalah seperti di **Jadual 4**:

Jadual 4: Ringkasan program/aktiviti KM JANM

Program	Aktiviti
S – Sosialisasi (<i>Socialization</i>)	◊ <i>Knowledge Café</i> ◊ <i>Shadowing</i> ◊ Pementoran dan <i>Coaching</i> ◊ Lawatan Penanda Aras ◊ Perkongsian Ilmu ◊ <i>Peer Assist</i> ◊ <i>Subject Matter Expert Directory</i>
E – Eksternalisasi (<i>Externalization</i>)	◊ Manual dan Garis Panduan ◊ Platform Perbincangan ◊ <i>Knowledge Capture</i> ◊ <i>Lesson Learned</i>
C –Kombinasi (<i>Combination</i>)	◊ Penyediaan Laporan Pengurusan ◊ Penciptaan Modul Latihan Baharu ◊ Panduan Amalan Terbaik ◊ Manual Operasi
I – Internalisasi (<i>Internalization</i>)	◊ Pembelajaran Kendiri ◊ Forum FAQ ◊ <i>Community of Practice</i>

5.0 TEKNOLOGI

5.1 Bank Pengetahuan

Bank pengetahuan yang dibangunkan untuk menyimpan semua bentuk pengetahuan. Bank Pengetahuan merujuk kepada pangkalan data atau repositori yang menyimpan, mengatur dan mengurus pengetahuan yang diperolehi dalam sesebuah organisasi. Ia bertindak sebagai sumber utama untuk mengumpulkan dan mengakses maklumat penting, amalan terbaik, pengalaman dan pengajaran yang dapat digunakan untuk meningkatkan kecekapan, inovasi serta pembuatan keputusan dalam organisasi.

Tujuan bank pengetahuan ialah mendokumenkan pengetahuan tasit dan disusun mengikut kategori dokumen yang terdapat di JANM.

5.2 Repositori Pengetahuan

Repositori pengetahuan ialah sistem yang dibangunkan untuk menyimpan, mengatur dan mengakses maklumat serta pengetahuan yang berharga dalam sesebuah organisasi atau komuniti. Tujuannya ialah memudahkan penyimpanan pengetahuan, menggalakkan perkongsian dan memastikan tiada kehilangan maklumat penting serta boleh digunakan bagi pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah.

JANM mempunyai Portal KM yang mengandungi penyimpanan maklumat secara atas talian bagi kemudahan rujukan warga JANM. Maklumat ini diperolehi dari penggunaan pelbagai teknik dan proses KM termasuk bengkel, *transfer of technology* (ToT), perbincangan kumpulan dan dapatan dari penggunaan beberapa *tool* KM.

PENGUKURAN PRESTASI KM DI JANM

6.0 PENGUKURAN PRESTASI KM DI JANM

Pengukuran prestasi KM di JANM diukur melalui penilaian kematangan pelaksanaan KM di JANM.

Penilaian kematangan KM mengambilkira enam (6) aspek iaitu:

(i) Kepimpinan dan strategi

Menilai tahap kepimpinan pengurusan JANM dalam menyokong dan menggalakkan KM termasuk menetapkan matlamat strategik untuk pengurusan pengetahuan dan menyelaraskannya dengan objektif JANM.

(ii) Bagaimana maklumat digunakan

Menilai kaedah maklumat dikumpul, diatur, diproses dan digunakan dalam organisasi untuk membuat keputusan yang terbaik.

(iii) Bagaimana maklumat dikongsi

Menilai amalan, alat dan proses yang digunakan untuk memudahkan perkongsian pengetahuan di JANM bagi memastikan kerjasama dan meningkatkan kecekapan dan prestasi berterusan.

(iv) Bagaimana maklumat penting diselenggara

Menilai amalan, alat, dan proses yang digunakan untuk memudahkan perkongsian pengetahuan di seluruh JANM bagi memastikan maklumat penting terutamanya pengetahuan kemahiran dan pengalaman dapat dikekalkan.

(v) Apakah penambahbaikan perlu dilaksanakan

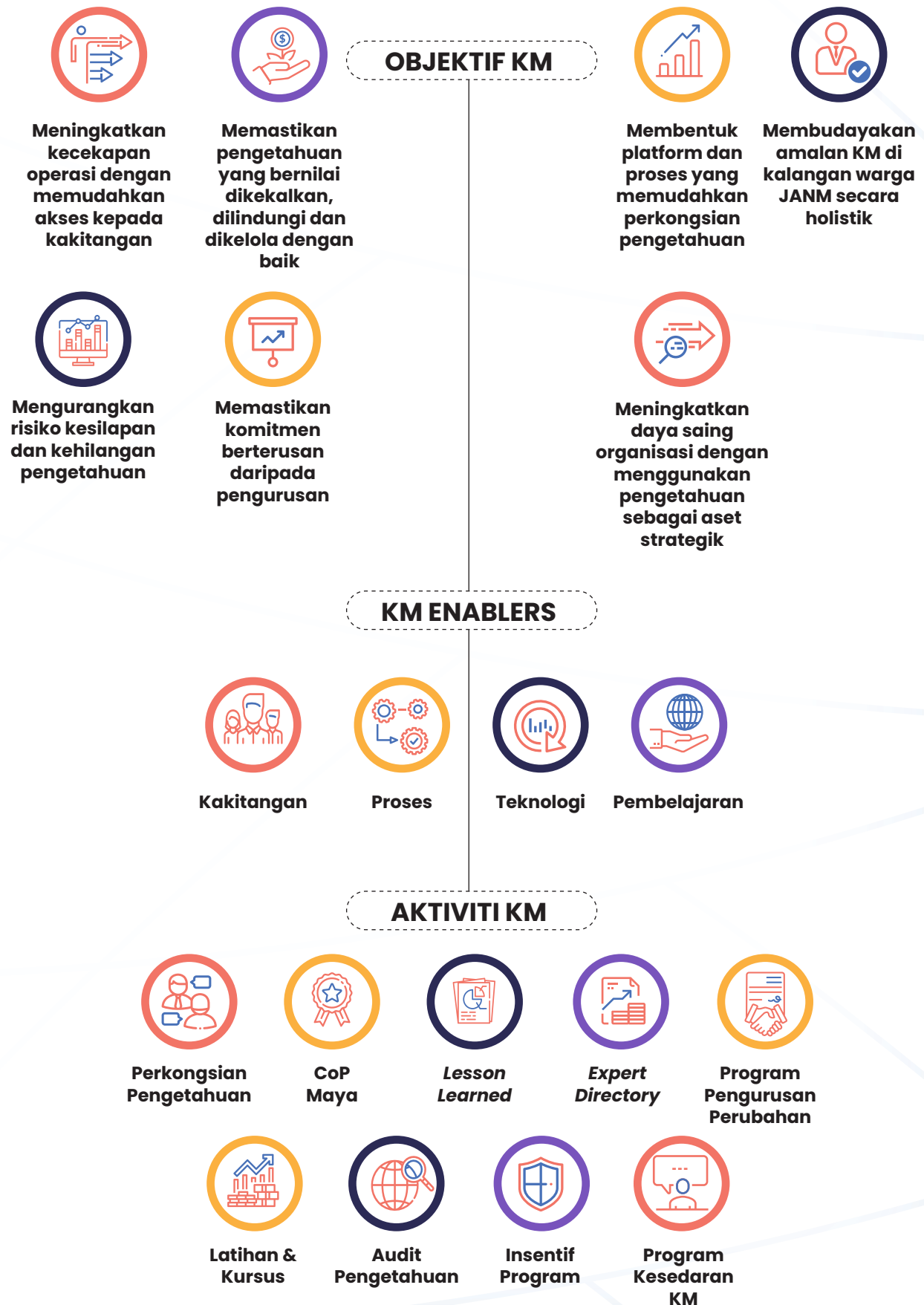
Menilai proses yang digunakan untuk mendapatkan pengajaran yang diperolehi, memupuk penambahbaikan berterusan dan memastikan pengetahuan dikemas kini dan diperkemas dari semasa ke semasa.

(vi) Bagaimana menggunakan pengetahuan untuk menghasilkan perubahan

Menilai tahap penggunaan pengetahuan untuk mendorong inovasi, menyesuaikan diri dengan perubahan dan bertindak balas terhadap situasi semasa atau perubahan persekitaran.

Pelbagai aktiviti berkaitan pengurusan pengetahuan dapat dilaksanakan dengan lancar dan berkesan dengan mengambilkira faktor *KM enablers* yang menyokong pencapaian objektif KM.

Rajah 7: Peta Strategi KM JANM



PENGUKURAN PRESTASI KM DI JANM

6.1 Peta Strategi KM

Dapatan sesi bimbingan dan K-Audit berkaitan peta strategi KM JANM seperti Rajah 7.

6.2 KM Enablers

KM *Enablers* merujuk kepada empat (4) kategori seperti di **Jadual 5**.

Jadual 5: Faktor-faktor KM *Enablers*

Bil.	<i>Enablers</i>	Keterangan
1.	Kakitangan	Warga JANM yang merangkumi semua peringkat jawatan merupakan elemen penggerak utama dalam pembangunan dan penggunaan KM.
2.	Proses	JANM mempunyai pelbagai kaedah dan strategi dalam melaksanakan pembangunan dan penyampaian maklumat tasit dan eksplisit kepada semua peringkat warga JANM penerbitan dokumen IPN journal dan manual latihan sesi perkongsian dan lain-lain berkaitan
3.	Teknologi	JANM mempunyai Portal KM yang mempunyai pautan dengan portal agensi luar bagi pertukaran maklumat. Selain itu, warga JANM juga menggunakan peralatan teknologi terkini yang mampu menyumbang kepada peningkatan dan kelancaran operasi JANM.
4.	Pembelajaran	Pihak pengurusan sentiasa memberi sokongan kepada aktiviti-aktiviti pembelajaran terutama program atau kursus yang mampu meningkatkan pengetahuan warga JANM dalam pelbagai bidang. Oleh itu, pengetahuan tasit dan eksplisit dapat dipupuk dan dikongsi Secara lebih meluas dan berkesan.

6.3 Faktor Kejayaan

JANM telah melaksanakan sesi bimbingan K-Audit dan hasil analisa mendapati empat (4) elemen utama penentu kejayaan KM seperti yang berikut:

a) Kepimpinan

Enam (6) ciri-ciri utama keperluan kepimpinan seperti di **Jadual 6**.

Jadual 6: Ciri Utama Keperluan Kepimpinan

Bil.	Kriteria	Butiran
1.	Berwawasan	♦ Sentiasa bertindak berlandaskan terkini selaras dengan pelaksanaan <i>Industry Revolution (I.R) 4.0</i>. ♦ Penetapan tanda aras. ♦ Visi: Hala tuju yang jelas berkaitan <i>Digital workspace</i>.
2.	Berpengetahuan	♦ Kepimpinan yang berpengetahuan.
3.	Sokongan	♦ Memberi sokongan dan terlibat dalam aktiviti berkaitan. ♦ KM melibatkan sokongan semua peringkat pengurusan pertengahan dan pengurusan atasan. ♦ Memberi kepercayaan kepada pasukan di bawahnya untuk membuat keputusan.
4.	Kepimpinan Terbuka dan Berkesan	♦ Kepimpinan sudi mendengar dan menerima pendapat. ♦ Cetusan idea dan pandangan bagi tujuan penambakan. ♦ Terbuka menerima perubahan. ♦ Bertindak segera apabila berlaku perubahan.
5.	Berorientasikan tugas	♦ Penglibatan langsung pengurusan dalam pelaksanaan aktiviti KM.
6.	Motivasi & Bimbingan	♦ Motivasi dari pengurusan tertinggi. ♦ Pemantauan secara berterusan. ♦ Teknik Pengurusan dengan menerapkan budaya pementoran.

PENGUKURAN PRESTASI KM DI JANM

b) Organisasi

Enam (6) ciri-ciri utama mengenai keperluan organisasi seperti di **Jadual 7**.

Jadual 7: Elemen Organisasi

Bil.	Kriteria	Butiran
1.	Memudahkan syarat- sumber belanjawan masa & infrastruktur	> Organisasi memberi komitmen untuk melabur sumber, masa dan kewangan untuk latihan pengguna. > Mempunyai peruntukan kewangan bagi penyediaan repositori digital.
2.	Pengetahuan yang berkualiti	> Menggunakan dapatan untuk pembuatan keputusan mesyuarat projek baharu atau penstrukturan semula sistem atau aplikasi. > Perkongsian ilmu dan maklumat yang berkesan.
3.	Pasukan Petugas yang kompeten	> Kerjasama dalaman yang berterusan. > Budaya kerja yang kukuh secara berpasukan > Penyediaan perjawatan teknikal bagi system KM. > Pemantapan sumber manusia di jabatan. > Kepakaran digunakan secara optimum. > Pakar rujuk.
4.	Komunikasi yang berkesan di seluruh jabatan	> Komunikasi yang berkesan di antara bahagian. > Komunikasi yang baik melibatkan kemahiran, pengajaran dan bimbingan. > Kerjasama antara pegawai, penceramah dan pengurusan. > Penciptaan budaya KM. > Hebahan KM dikalangan warga JANM. > Menerapkan budaya keterbukaan dengan idea baharu. > Sokongan kakitangan untuk aktiviti KM.
5.	Sesi kejurulatihan KM berterusan	> Pelaksanaan latihan <i>Knowledge Management</i> yang berterusan kepada kakitangan terlibat.
6.	Tadbir Urus KM	> Wujudkan proses KM yang kukuh > Garis panduan yang tersusun dan boleh dirujuk.

c) Teknologi

Tujuh (7) ciri-ciri utama mengenai keperluan teknologi bagi melaksanakan KM seperti di **Jadual 8**.

Jadual 8: Elemen Teknologi

Bil.	Kriteria	Butiran
1.	Infrastruktur yang stabil	> Capaian internet yang pantas. > Infrastruktur dengan menambah baik sistem merit dalam aplikasi forum atas talian.
2.	Sistem KM Berkesan	> Pembangunan sistem yang berkesan. > Terdapat sistem yang boleh menampung keperluan KM. > Mudah dicapai, mesra pengguna dan tersedia untuk semua pengguna.
3.	Boleh diakses pada mana-mana peranti	> Pelaksanaan Digital <i>Workspace</i> JANM menetapkan teknologi boleh digunakan dimana sahaja, pada bila-bila masa dengan pelbagai peranti serta kondusif melalui rangkaian WiFi yang menyeluruh di JANM. > Pelbagai platform bagi perkongsian ilmu.
4.	Sokongan teknikal	> Sokongan teknikal daripada pegawai teknikal JANM. > Pengetahuan dan kepakaran pegawai teknikal.
5.	Penggunaan mudah	> Mesra pengguna dan mudah diakses. > Sistem yang mudah digunakan dan memenuhi keperluan pengguna.
6.	Kandungan berkualiti	> Kandungan berkualiti di dalam repository dan memudahkan rujukan seperti infografik dan video.
7.	Berintegrasi dengan sistem lain di JANM	> Sistem-sistem sokongan yang berintegrasi.

PENGUKURAN PRESTASI KM DI JANM

d) Pembelajaran

Lima (5) ciri-ciri utama mengenai keperluan pembelajaran untuk melaksanakan KM seperti di **Jadual 9**.

Jadual 9: Elemen Pembelajaran

Bil.	Kriteria	Butiran
1.	Bahan latihan yang berkesan	> Manual pengguna dikemas kini supaya dapat memenuhi keperluan pengguna. > Mendokumenkan setiap prosedur atau penyelesaian yang baharu diperolehi. > Sesi pembelajaran dan edaran manual pengguna serta video bagi panduan pengguna
2.	Latihan berkualiti	> Latihan kepada kakitangan secara berterusan. > Dilaksanakan secara fizikal dan hibrid. > Sesi latihan daripada pihak vendor kepada semua pentadbir melibatkan portal. > Program pembelajaran yang baik dengan modul yang mudah difahami.
3	Program kesedaran KM	> Kakitangan JANM yang bersedia untuk perkongsian pengetahuan dan pembelajaran.
4.	Iktibar pembelajaran	> Aktiviti <i>post mortem</i> bagi mengenalpasti kelemahan dan kekuatan aktiviti KM yang dilaksanakan.
5.	Perkongsian pengetahuan & persekitaran pembelajaran	> Perkongsian ilmu setiap minggu > Budaya pembelajaran yang berterusan dikalangan pengguna.

PENUTUP

7.0 PENUTUP

Pelaksanaan KM yang berjaya dalam organisasi memerlukan perubahan budaya di samping pembangunan dan pelaksanaan rangka kerja KM dalam organisasi. Perubahan budaya melibatkan masa dan tidak mudah dilaksanakan. Perubahan budaya memerlukan pelaksanaan program kesedaran dan latihan serta sokongan daripada semua pihak yang berkepentingan. Pendekatan terbaik ialah menggabungkan inisiatif KM menerusi sistem pembelajaran organisasi secara keseluruhan.

Pelaksanaan KM secara berterusan bagi memastikan KM mencapai tahap matang memerlukan memerlukan masa, sumber dan sokongan daripada kakitangan JANM yang terlibat.

JANM perlu bersedia bagi jangka masa panjang dan memastikan hebahan berterusan pelaksanaan KM. Halangan KM boleh diatasi dan menjadi budaya dalam JANM melalui faedah dan manfaat yang diperolehi dengan pengiktirafan kepada kakitangan yang terlibat.

LAMPIRAN A

TATACARA PELAKSANAAN ***LESSONS LEARNED***

LAMPIRAN A

1.0 TUJUAN

Tatacara pelaksanaan *Lesson Learned* ini bertujuan bagi memberi panduan untuk melaksanakan aktiviti KM melalui *Lesson Learned*.

2.0 PENGENALAN LESSONS LEARNED

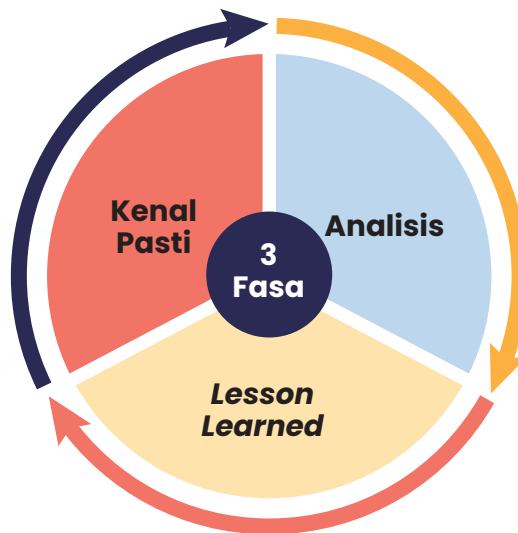
- (i) *Lessons Learned* ialah pengalaman yang diambil daripada aktiviti yang telah berlaku dan perlu diambil kira semasa mengambil tindakan dalam pelaksanaan suatu tugas, projek dan aktiviti pada masa depan. *Lessons Learned* dalam bentuk pengalaman positif atau negatif yang dikumpulkan atau diperoleh melalui suatu tugas, projek dan aktiviti.
- (i) Ia merupakan salah satu inisiatif KM bagi pengguna pengetahuan untuk meningkatkan nilai tambah dalam jabatan. Pemahaman pengetahuan ini adalah penting supaya tindakan berdasarkan pengajaran lampau dapat menambah baik sistem dan prosedur sedia ada;
- (ii) Isu atau masalah yang boleh timbul jika *lessons learned* tidak diperoleh dan tidak diurus dengan baik seperti yang berikut:
 - a) Ketidakcekapan dan kehilangan produktiviti;
 - b) Kelemahan dalam urusan penglibatan dan pengekalan pekerja;
 - c) Kesukaran memindahkan ilmu dalam persekitaran tempat kerja yang dinamik;
 - d) Kelemahan dalam membuat keputusan; dan
 - e) Kemungkinan wujud kesan negatif terhadap pencapaian matlamat jabatan.

3.0 OBJEKTIF LESSONS LEARNED

- (i) Menyokong pembelajaran secara berterusan bagi memastikan kejayaan mencapai matlamat jabatan.
- (ii) Menangani risiko kehilangan pengetahuan yang berkaitan disebabkan persaraan pekerja yang berpengalaman;
- (iii) Membina repositori ilmu pengetahuan melibatkan warga JANM yang bertukar atau bersara;
- (iv) Memperoleh pengetahuan yang mungkin wujud apabila warga JANM berfungsi secara silo atau pejabat cawangan beroperasi secara individu;
- (v) Menggerakkan inovasi melalui perkongsian idea dan pengetahuan pelbagai disiplin;
- (vi) Meningkatkan pekerja yang efektif dan efisien dalam lingkungan fungsi yang spesifik; dan
- (vii) Mengukuhkan perkhidmatan pelanggan.

4.0 FASA LESSONS LEARNED

Rajah 1: 3 Fasa *Lessons Learned*



- (i) Iktibar dikenal pasti berdasarkan pengalaman yang telah dianalisis, agar orang lain boleh belajar untuk meningkatkan prestasi kerja;
- (ii) Iktibar dianalisis dan disahkan kebolehlaksanaannya;
- (iii) Iktibar yang diperoleh hendaklah merupakan cadangan tindakan dan bukan untuk tindakan pemerhatian; dan
- (iv) Iktibar yang diperoleh perlu memberi kesan positif berdasarkan tindakan yang telah diambil.

5.0 PROSES MENGENAL PASTI LESSONS LEARNED

- (i) Pendekatan Reaktif
 - a) Memerlukan seseorang yang berkecualan dari aspek jawatan, pengalaman, *expertise*, akademik dan lain-lain untuk mengenal pasti kejayaan atau kegagalan dari pengalaman yang boleh dijadikan *lessons learned*;
 - b) Menyemak aktiviti di pelbagai tempat dan kenal pasti amalan terbaik yang perlu diambil sebagai peluang untuk memperbaiki kesilapan; dan
 - c) Menyampaikan manfaat *lessons learned* dengan kaedah paling jelas atau mudah difahami melalui contoh ilustrasi.

LAMPIRAN A

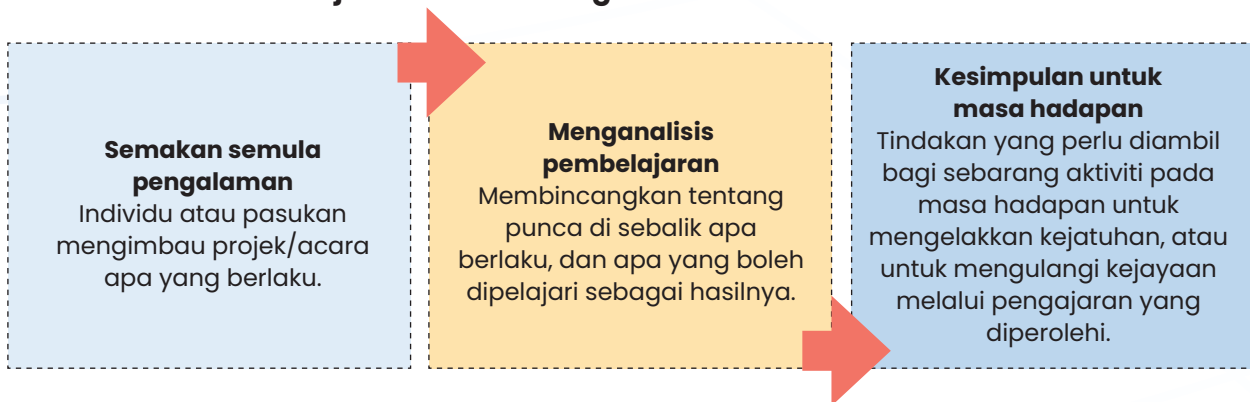
(ii) Pendekatan Secara Berjadual

Mengenal pasti *lessons learned* secara berjadual yang boleh dilaksanakan dengan cara tindakan semakan semula selepas selesai sesuatu tugas, projek dan aktiviti sama ada yang mencapai kejayaan atau kegagalan.

(iii) Pendekatan Secara Sendiri

Mengenal pasti *lessons learned* melalui individu dengan mengisi borang dan disusuli oleh urus setia untuk perbincangan.

Rajah 2: Proses Mengenal Pasti *Lessons Learned*



6.0 TIP MENGENAL PASTI *LESSONS LEARNED*

- (i) Berasaskan data prestasi yang kukuh;
 - Kenal pasti *lessons learned* berdasarkan fakta dan analisis fakta.
- (ii) Lihat pengalaman positif dan negatif;
 - Sebarang semakan semula aktiviti projek atau tugas dengan mengambil kira kejayaan, cabaran dan kesulitan yang dihadapi sepanjang pelaksanaan.
- (iii) Rujuk semula kepada objektif tugas, projek, aktiviti atau inisiatif;
- (iv) Asingkan sebanyak mungkin pengalaman daripada pandangan; dan
- (v) Hasilkan *lessons learned* yang unik dan berbeza agar boleh dipelajari serta diambil tindakan oleh orang lain.

7.0 PENGISIAN LAPORAN *LESSONS LEARNED*

Pengisian laporan *Lessons Learned* seperti yang berikut:

- (i) Tajuk perlu ringkas dan jelas;
- (ii) Latar belakang hendaklah dalam bentuk ringkasan yang boleh difahami dengan singkatan yang jelas;

- (iii) Kandungan mestilah mudah difahami oleh pegawai yang baharu terlibat. Penggunaan bahasa luar biasa tidak digalakkan melainkan terdapat penjelasan; dan
- (iv) Penambahbaikan yang dilakukan perlu dibuktikan dan dilaksanakan.

Rajah 3: Contoh Laporan *Lessons Learned*

LAPORAN LESSONS LEARNED	
1. TAJUK:	
	TARIKH:
2. LATAR BELAKANG:	
a. b. c. d. e.	
3. LESSONS LEARNED:	
Apa yang menyebabkan kesilapan/kegagalan?	Apa yang menyebabkan kejayaan?
a. b. c.	
4. BAGAIMANA BOLEH DITAMBAH BAIK:	
a. b. c.	
5. KATA KUNCI YANG BOLEH MENGGAMBARAKAN LESSONS LEARNED TERSEBUT (MAKSIMUM 5 KATA KUNCI):	

8.0 PELAKSANAAN LESSONS LEARNED

- (i) Wujudkan *lessons learned* dan kenal pasti *lessons learned*;
- (ii) Memperoleh *lessons learned* daripada kakitangan terlibat;
- (iii) Kandungan *lessons learned* dibincangkan dan dijilid untuk dijadikan rujukan;
- (iv) Pasukan Petugas *Knowledge Management* Bahagian mempromosi *lessons learned*; dan
- (v) *Lessons learned* ini perlu dilaksanakan secara tahunan atau mengikut keperluan. *Lesson Learned* tidak perlu dilaksanakan sekiranya tiada berlaku kejadian yang boleh dijadikan iktibar.

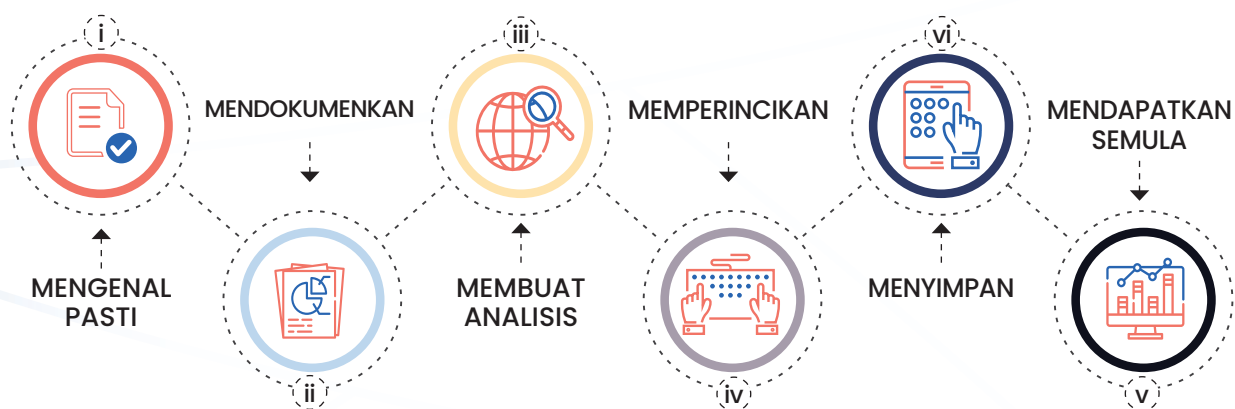
LAMPIRAN A

9.0 LESSONS LEARNED YANG BERKESAN

- (i) Mewujudkan rangkaian hubungan dengan pihak berkaitan dan perkongsian pengetahuan;
- (ii) Mengadakan mesyuarat secara berkala dan bersemuka;
- (iii) Memastikan ahli yang hadir mesyuarat adalah relevan kepada *lessons learned* berkenaan;
- (iv) Mengadakan sesi susulan bagi *lessons learned* yang telah diambil pada mesyuarat sebelumnya;
- (v) Mengalakkan semua orang melibatkan diri dalam perkongsian *lessons learned*; dan
- (vi) Meraikan kejayaan dengan mengiktiraf dan memberi ganjaran kepada yang terlibat dalam perkongsian *lessons learned*.

10.0 ALIRAN KERJA LESSONS LEARNED

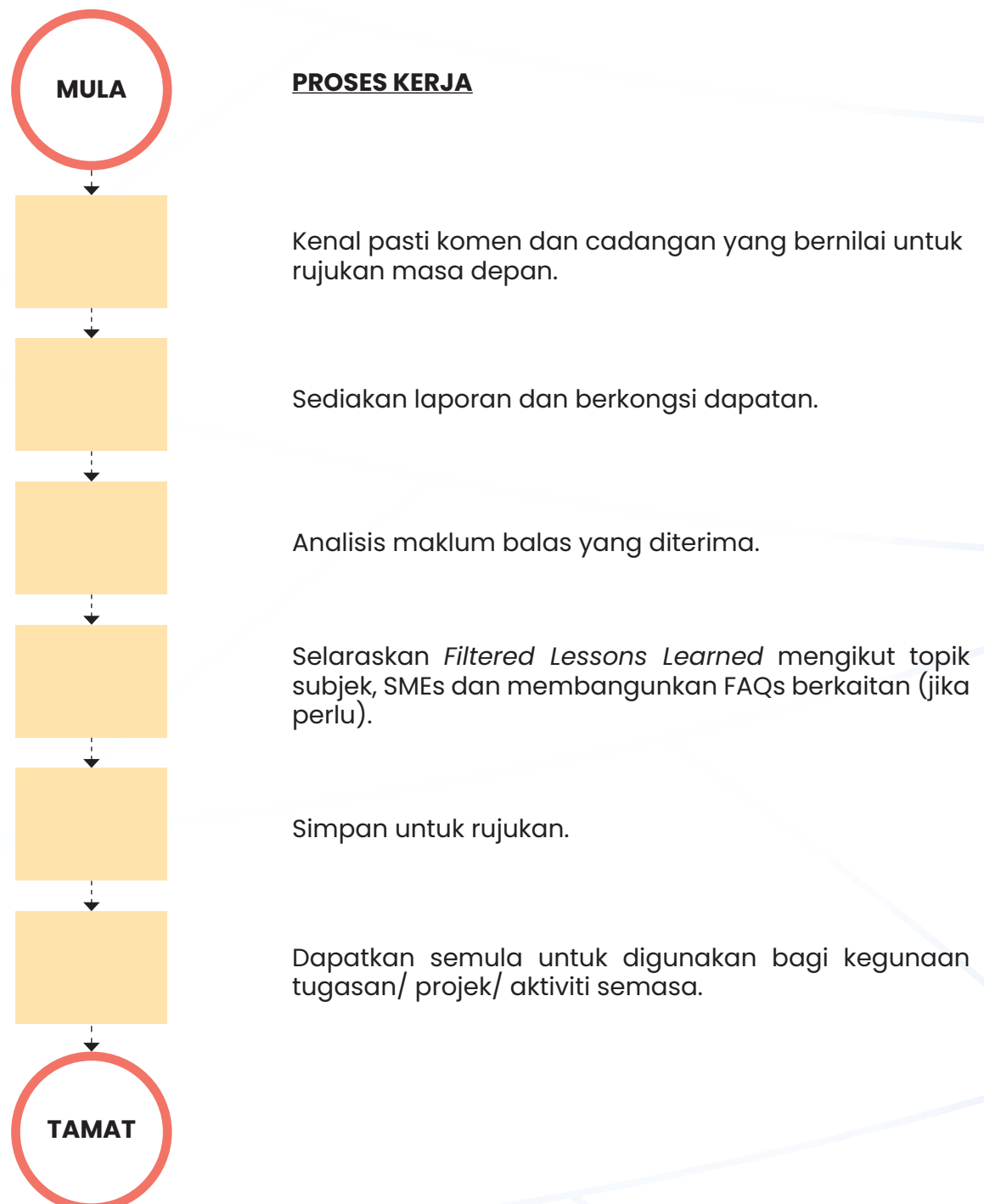
Rajah 4: Aliran Kerja *Lessons Learned*



- (i) Mengenal pasti
Kenal pasti komen dan cadangan yang bernilai untuk rujukan masa depan.
- (ii) Mendokumenkan
Sediakan laporan dan berkongsi dapatan.
- (iii) Membuat Analisis
Analisis maklum balas yang diterima.
- (iv) Memperincikan
Selaraskan *Filtered Lessons Learned* mengikut topik subjek, SMEs dan membangunkan FAQs berkaitan (jika perlu).

- (v) Menyimpan
Simpan untuk rujukan.
- (vi) Mendapatkan Semula
Dapatkan semula untuk digunakan bagi kegunaan tugas, projek atau aktiviti semasa.

11.0 CARTA ALIR PELAKSANAAN *LESSON LEARNED*



LAMPIRAN A

12.0 SENARAI SEMAK LESSON LEARNED

Bil.	Tindakan	Tanda (/)	Catatan
1.	Kenal pasti komen dan cadangan yang bernilai untuk rujukan masa depan.		
2.	Sediakan laporan dan berkongsi dapatan.		
3.	Analisis maklum balas yang diterima.		
4.	Selaraskan <i>Filtered Lessons Learned</i> mengikut topik subjek, SMEs dan membangunkan FAQs berkaitan (jika perlu).		
5.	Simpan untuk rujukan.		
6.	Dapatkan semula untuk digunakan bagi kegunaan tugas/ projek/ aktiviti semasa.		

LAMPIRAN B

TATACARA PELAKSANAAN COMMUNITY OF PRACTICE (CoP)

LAMPIRAN B

1.0 TUJUAN

Tatacara pelaksanaan *Community of Practice* (CoP) ini bertujuan bagi memberi panduan untuk melaksanakan aktiviti KM melalui CoP.

2.0 PENGENALAN CoP

- (i) CoP ialah sekumpulan orang yang mempunyai kecenderungan yang sama, permasalahan, atau berkongsi minat dalam pelbagai topik (berkaitan fungsi JANM) melalui forum atau webinar (bersemuka atau dalam persekitaran maya) untuk mencapai matlamat individu atau kumpulan;
- (ii) Ia adalah model baharu untuk menghubungkan warga JANM dan pegawai perakaunan bagi proses pembelajaran, perkongsian pengetahuan dan kerjasama yang berterusan;
- (iii) Ia memberi tumpuan kepada perkongsian amalan terbaik (*best practice*) dan mencipta pengetahuan baharu bagi pelaksanaan visi dan misi JANM;
- (iv) Pelaksanaan dan keberkesanan CoP bergantung kepada interaksi secara berterusan dan kerjasama secara fleksibel; dan

3.0 OBJEKTIF CoP

- (i) Memperoleh pengetahuan dan pengalaman mendalam berkaitan yang boleh membantu melaksanakan kerja dengan lebih baik;
- (ii) Memperoleh pengetahuan yang boleh dipercayai dalam mencari penyelesaian kepada masalah berkaitan kerja atau dalam membuat keputusan;
- (iii) Memindahkan pengetahuan kepada mereka yang memerlukan dan menyumbang kepada pangkalan pengetahuan organisasi; dan
- (iv) Boleh dengan mudah mencari orang yang berpengetahuan dan berkongsi minat serta kecenderungan yang sama untuk berhubung.

4.0 MANFAAT CoP

4.1 Membina Rangkaian

Medium komunikasi dalam menghubungkan warga JANM dan pegawai perakaunan di samping melibatkan komunikasi dua hala melalui tunjuk ajar, bimbingan dan refleksi sendiri.

4.2 Kepakaran

Platform mencipta pengetahuan baharu dan menambah baik amalan sedia ada seiring dengan perubahan dalam keperluan serta teknologi.

4.3 Perkongsian Pengalaman

Platform untuk warga JANM dan pegawai perakaunan berkomunikasi dan berkongsi maklumat, pandangan serta pengalaman dalam persekitaran sosial yang tidak formal bagi membina pemahaman dan menggalakkan cetusan idea.

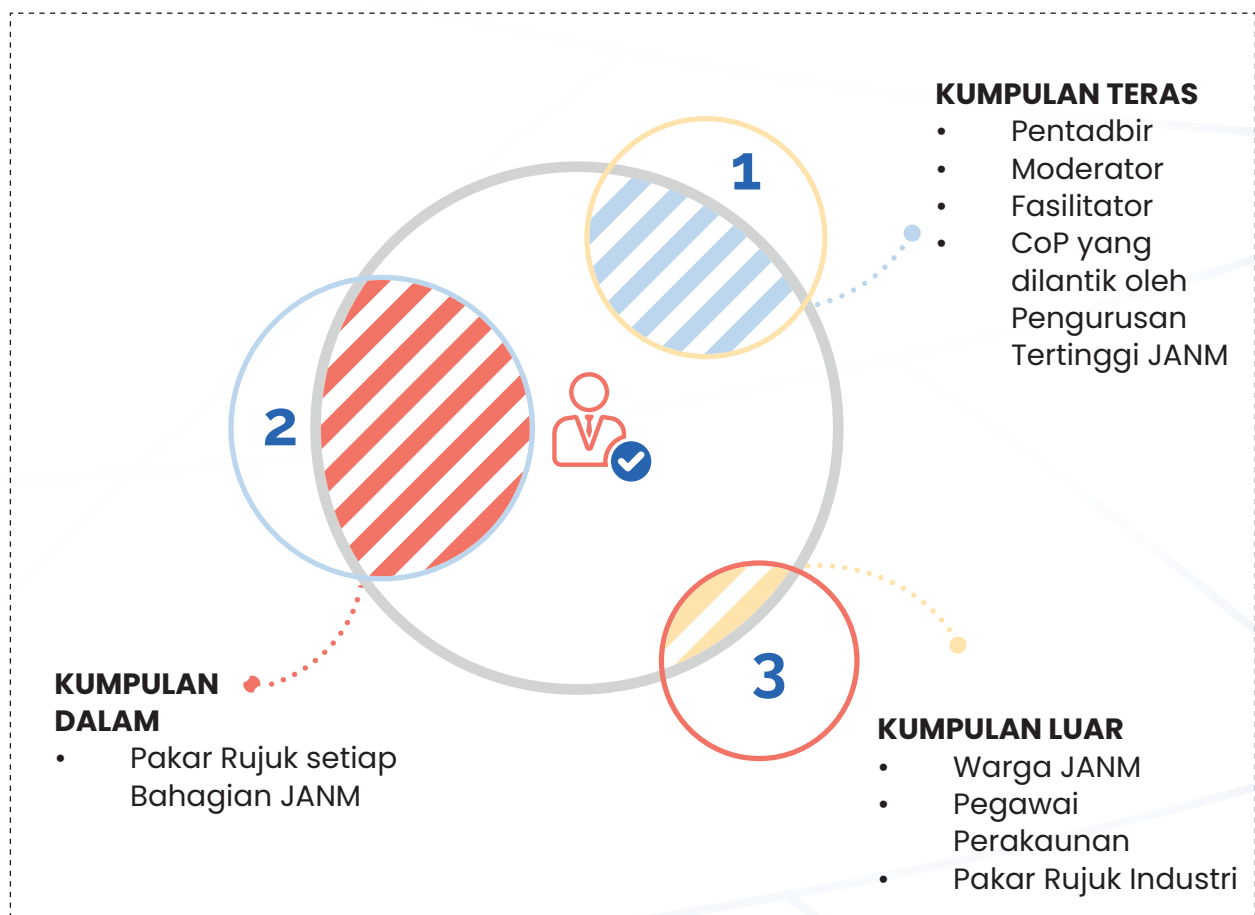
4.4 Memindahkan Ilmu (*Knowledge Transfer*)

Sebagai platform di antara pakar dan pegawai baharu dalam menyebarkan pengetahuan sedia ada dan untuk meneroka kemungkinan pengetahuan baharu, menyelesaikan masalah yang mencabar, dan mencipta peluang baharu yang saling menguntungkan.

5.0 AHLI CoP

Pelaksanaan CoP akan melibatkan kakitangan JANM dan bukan kakitangan JANM seperti **Rajah 1**.

Rajah 1: Struktur Keahlian CoP



LAMPIRAN B

5.1 Kumpulan Teras

Kumpulan Teras adalah pentadbir yang telah diberi mandat oleh pengurusan tertinggi untuk mengendalikan CoP. Mereka bertanggungjawab untuk memastikan aktiviti secara berintegriti yang dijalankan oleh CoP. Selain itu juga, kumpulan teras terdiri daripada ahli CoP yang dilantik sebagai moderator dan fasilitator yang bertindak sebagai orang tengah kepada pakar rujuk di jabatan.

5.2 Kumpulan Dalam

Ia terdiri daripada ahli yang kerap menghadiri aktiviti CoP dan boleh dipercayai untuk menyumbang secara aktif kepada perkongsian pengetahuan. Mereka juga boleh dijadikan pakar rujuk di setiap bahagian yang mahir dan pakar dalam sesuatu pengetahuan di jabatan.

5.3 Kumpulan Luar

Ia terdiri daripada warga JANM, pegawai perakaunan dan pakar rujuk industri yang berminat sebagai pembaca, penyumbang idea dan membentuk rangkaian yang meluas.

6.0 RANGKA KERJA CoP

6.1 Mengenalpasti Sistem Sokongan

- (i) Proses mengenal pasti tujuan utama dan manfaat kepada JANM dan pemegang taruh;
- (ii) Proses mengenal pasti pakar dan fasilitator yang boleh memberi bimbingan kepada pemegang taruh berdasarkan misi, visi dan fungsi JANM; dan
- (iii) Mengenalpasti dan mendapatkan keperluan teknologi, infrastruktur dan logistik dalam membina sistem sokongan (jika perlu).

6.2 Membina Kemahiran

Latihan dianjurkan untuk membina kemahiran di peringkat pengurusan dan kumpulan sasar tentang CoP.

6.3 Persediaan Pembentukan CoP

Pembentukan CoP seperti yang berikut:

- (i) Menentukan fokus utama yang memberi idea kepada kumpulan sasaran;
- (ii) Mengenal pasti masalah dalam amalan dan proses yang berpotensi untuk penambahbaikan;

- (iii) Memperkenal dan mempromosi keperluan menjadi CoP sebagai salah satu kaedah untuk menggalakkan penglibatan secara aktif dan interaktif;
- (iv) Mengenalpasti ahli berpotensi bagi menubuhkan teras kumpulan;
- (v) Melantik CoP dan moderator atau fasilitator;
- (vi) Menyediakan rancangan tahunan bagi tambahan sumber atau sokongan yang mungkin diperlukan (jika perlu); dan
- (vii) Menyediakan peranti yang sesuai untuk berinteraksi.

6.4 Pelaksanaan CoP

Pelaksanaan CoP seperti yang berikut:

- (i) Percambahan idea melalui perbincangan ahli CoP, arahan pihak pengurusan, isu berbangkit daripada pemegang taruh dan keputusan mesyuarat untuk mengenalpasti topik dan permasalahan;
- (ii) Sesi perkongsian pengalaman dan pengetahuan bagi topik dan permasalahan berkaitan;
- (iii) Bekerjasama dalam menyelesaikan topik dan permasalahan berkaitan;
- (iv) Menganalisa punca dan faktor penyumbang;
- (v) Mendapatkan idea baharu dan pendekatan yang efektif untuk diambil tindakan;
- (vi) Menjalankan idea baharu dan pendekatan yang efektif yang telah dikenalpasti dan mengurus pengetahuan baharu yang mempunyai nilai tambah; dan
- (vii) Menilai tindakan dan keberkesanan pengetahuan baharu.

6.5 Galakan Bagi Menunjukkan Kejayaan CoP

Galakan bagi menunjukkan kejayaan CoP seperti yang berikut:

- (i) Pengiktirafan dan penghargaan kepada CoP; dan
- (ii) Menggalakkan pembelajaran berterusan dan kemapanan CoP dengan tumpuan dan idea baharu.

6.6 Integrasi Dalam Proses Kerja

Menyelaraskan dan mengadaptasi dapatan, idea atau penambahbaikan hasil daripada CoP ke dalam proses kerja yang berkaitan.

LAMPIRAN B

7.0 KEKERAPAN PELAKSANAAN CoP

Kekerapan pelaksanaan CoP seperti yang berikut:

- (i) Kenal pasti dan melantik CoP dan moderator atau fasilitator apabila terdapat pertukaran atau persaraan pegawai sekiranya perlu;
- (ii) Kenal pasti dan mendapatkan keperluan teknologi, infrastruktur dan logistik dalam membina sistem sokongan sekiranya perlu;
- (iii) Penyediaan rancangan aktiviti dan sumber dilaksanakan secara tahunan;
- (iv) Mempromosi dan menganjurkan bengkel, kursus atau latihan untuk membina kemahiran dan pembelajaran berterusan bagi kemapanan CoP sekiranya terdapat perubahan tuntutan semasa atau pertukaran atau persaraan pegawai sekiranya perlu;
- (v) Kenal pasti idea bagi topik dan permasalahan dibincangkan sekiranya perlu;
- (vi) Proses melaksanakan idea baharu dan pendekatan yang efektif setiap kali idea baharu dikenalpasti;
- (vii) Penilaian tindakan dan keberkesanan pengetahuan baharu selepas idea baharu dilaksanakan;
- (viii) Pengiktirafan dan penghargaan kepada CoP setahun sekali;
- (ix) Adaptasi dapatan, idea atau penambahbaikan hasil daripada CoP ke dalam proses kerja yang berkaitan selepas kejayaan pelaksanaan idea baharu; dan
- (x) Maklumat dan perkongsian dimuat naik atau dikemas kini di tab Aset Pengetahuan Bahagian atau bahan penulisan di tab AGD *Cafe as when as basis* serta pertanyaan dalam forum di tab AGD Cafe dikemaskini secara harian di portal *Knowledge Management* (KM).

8.0 ELEMEN PENTING DALAM CoP

Elemen penting dalam CoP seperti yang berikut:

8.1 Domain

- (i) Topik atau domain yang dikongsi haruslah jelas dan nyata mengenai hala tuju perbincangan;
- (ii) Isu mestilah berkaitan dan menarik minat ahli; dan
- (iii) Matlamat yang selari dengan Misi dan Visi JANM.

8.2 Komuniti

- (i) Ahli mesti mempunyai semangat kekitaan;
- (ii) Komitmen ahli berdasarkan tujuan dan nilai bersama; dan
- (iii) Ahli hendaklah diberi penghargaan dan pengiktirafan sebagai motivasi.

8.3 Latihan

- (i) Ahli mesti mempunyai pengetahuan yang pelbagai dan luas; dan
- (ii) Ahli mesti berkongsi amalan terbaik.

8.4 Mandat

- (i) Pengurusan atasan mesti menunjukkan minat dan sokongan, memupuk dan memudahkan bagi menjayakan CoP; dan
- (ii) Masa dan sumber yang mencukupi mesti diperuntukkan bagi penyertaan secara bersemuka atau maya.

8.5 Struktur

- (i) Strukturnya adalah keseimbangan antara formal dan tidak formal; dan
- (ii) Tingkatkan program fizikal dengan komuniti dalam talian.

8.6 Motivasi

Ahli mesti memupuk minat, motivasi diri dan semangat peribadi dalam mencari penyelesaian masalah.

8.7 Hebahan

Memberi makluman dan hebahan kepada pemegang taruh.

9.0 ETIKA KERJA DAN TERMA RUJUKAN AHLI CoP

9.1 Etika Kerja CoP

Rajah 2: Etika Kerja CoP



LAMPIRAN B

9.2 Terma Rujukan Ahli CoP

- (i) Memastikan maklumat/perkongsian yang akan dimuat naik atau dikemas kini dalam Aset Pengetahuan Bahagian di Portal KM serta ruangan forum adalah tepat dan teratur mengikut peraturan semasa secara berterusan oleh bahagian masing-masing;
- (ii) Memastikan semua pertanyaan dalam forum tersebut diberi maklum balas secara harian;
- (iii) Sebarang bentuk maklumat dan perkongsian seperti laporan, *Lessons Learned* yang berkaitan dimuat naik ke Portal KM; dan
- (iv) Menjadi orang tengah dan mengadakan perbincangan jika perlu dengan pakar rujuk untuk maklum balas di forum yang berkaitan.

10.0 UJIAN KECERGASAN CoP

Pelaksanaan CoP memerlukan penilaian bagi memastikan ahli CoP mempunyai kecenderungan dan ciri-ciri sebagai ahli CoP yang diperlukan bagi memastikan pelaksanaan CoP berjalan dengan lancar. Ahli CoP Bahagian boleh dinilai melalui ujian kecergasan seperti yang berikut:

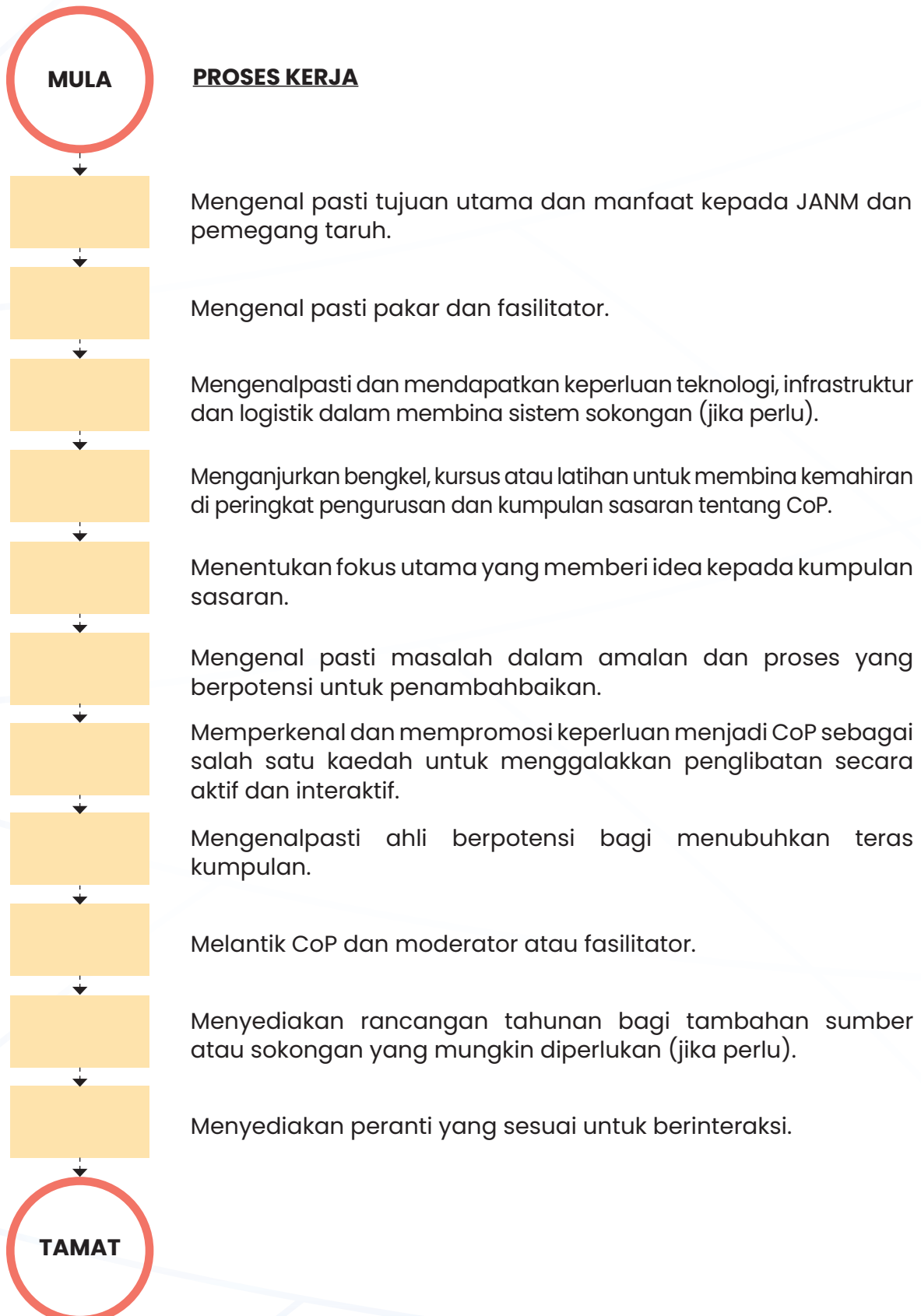
Ciri-Ciri	Senarai Semak	
Tujuan		Adakah topik pilihan yang menarik minat semua ahli?
		Adakah strategi berkaitan untuk melibatkan jabatan?
		Adakah semua ahli mempunyai amalan mereka sendiri dalam domain tersebut?
Ahli CoP		Adakah pengalaman yang berkaitan?
		Adakah kepelbagaian ahli terjamin?
		Adakah CoP terbuka kepada ahli baharu?
Norma dan Peraturan		Adakah peranan dan akauntabiliti yang ditakrifkan dalam kebiasaan perjanjian?
		Adakah jarak jauh dan keperluan pertemuan bersemuka?
		Apakah keseimbangan antara memberi dan menerima di dalam kalangan ahli?

Ciri-Ciri	Senarai Semak	
Struktur dan Proses		Adakah struktur yang dipilih jelas dan cukup fleksibel?
		Adakah peranan utama dalam kumpulan teras yang ditakrifkan, seperti pentadbir, fasilitator, moderator dan pakar?
		Adakah proses perancangan langkah demi langkah terbuka dan telus?
Aliran Tenaga		Adakah ahli mengambil berat tentang kepentingan, komitmen dan kepercayaan bersama?
		Adakah terdapat program bersemuka dan detik-detik penting (sosial) yang diraikan?
		Adakah sejarah CoP berterusan dan diceritakan kepada ahli baharu?
Keputusan		Adakah terdapat kebimbangan kebiasaannya sebagai asas untuk membuahkan hasil yang ketara?
		Adakah ahli mendapat faedah langsung dan praktikal?
		Adakah keputusan diiktiraf secara rasmi oleh ahli CoP?
Sumber		Adakah ahli mempunyai masa dan bajet yang mencukupi untuk CoP jabatan?
		Adakah Jabatan/bahagian bersedia untuk menyediakan masa dan wang?
		Adakah kemudahan yang menarik dan merangsang?
Nilai Dalam CoP		Adakah menjadi pendengar kepada orang lain suatu kebajikan?
		Adakah ahli sanggup memberi tanpa pulangan segera?
		Adakah kepelbagaian dalam pemikiran dan amalan diperaku?

LAMPIRAN B

11.0 CARTA ALIR CoP

11.1 Carta Alir Pembentukan CoP



11.2 Carta Alir Pelaksanaan CoP



LAMPIRAN B

12.0 SENARAI SEMAK CoP

Bil.	Tindakan	Tanda (/)	Catatan
Pembentukan CoP			
A.	Sistem Sokongan		
1.	Kenal pasti tujuan utama dan manfaat kepada JANM dan pemegang taruh.		
2.	Kenal pasti pakar dan fasilitator yang boleh memberi bimbingan kepada pemegang taruh berdasarkan misi, visi dan fungsi JANM.		
3.	Senaraikan keperluan teknologi, infrastruktur dan logistik dalam membina sistem sokongan.		
B.	Membina Kemahiran		
1.	Rancang bengkel, kursus atau latihan yang perlu diadakan kepada peringkat pengurusan dan kumpulan sasar tentang CoP.		
2.	Anjurkan bengkel, kursus atau latihan bagi meningkatkan kemahiran CoP.		
C.	Persediaan		
1.	Tentukan fokus utama yang memberi idea kepada kumpulan sasaran.		
2.	Kenal pasti masalah dalam amalan dan proses yang berpotensi untuk penambahbaikan.		
3.	Promosi keperluan menjadi CoP sebagai salah satu kaedah untuk menggalakkan penglibatan secara aktif dan interaktif.		
4.	Kenal pasti ahli berpotensi bagi menubuhkan teras kumpulan.		
5.	Lantik CoP dan moderator atau fasilitator.		
6.	Sedia rancangan tahunan bagi tambahan sumber atau sokongan yang mungkin diperlukan (jika perlu).		
7.	Sedia peranti yang sesuai untuk berinteraksi.		

Bil.	Tindakan	Tanda (/)	Catatan
Pelaksanaan CoP			
A.	Pelaksanaan CoP		
1.	Berbincang idea di antara ahli CoP, menerima arahan pihak pengurusan atau isu berbangkit daripada pemegang taruh dan keputusan mesyuarat untuk mengenalpasti topik dan permasalahan.		
2.	Jalankan sesi perkongsian pengalaman dan pengetahuan bagi topik dan permasalahan berkaitan.		
3.	Selesaikan topik dan permasalahan berkaitan.		
4.	Analisa punca dan faktor penyumbang.		
5.	Senaraikan idea baharu dan pendekatan yang efektif untuk diambil tindakan.		
6.	Jalankan idea baharu dan pendekatan yang efektif yang telah dikenalpasti dan mengurus pengetahuan baharu yang mempunyai nilai tambah.		
7.	Nilai tindakan dan keberkesanan pengetahuan baharu.		
B.	Galakan Bagi Menunjukkan Kejayaan CoP		
1.	Beri pengiktirafan dan penghargaan kepada CoP.		
2.	Laksana pembelajaran berterusan dan kemapanan CoP dengan tumpuan dan idea baharu.		
C.	Integrasi dalam Proses Kerja		
1.	Selaras dan adaptasi dapatan, idea atau penambahbaikan hasil daripada CoP ke dalam proses kerja yang berkaitan.		

LAMPIRAN C

TATACARA PELAKSANAAN K-AUDIT

LAMPIRAN C

1.0 TUJUAN

Tatacara pelaksanaan K-Audit ini bertujuan bagi memberi panduan untuk melaksanakan aktiviti KM melalui K-Audit.

2.0 PENGENALAN AUDIT PENGETAHUAN

Audit Pengetahuan (K-Audit) merupakan penilaian potensi dan keberkesanan pengurusan pengetahuan, pengetahuan persekitaran organisasi dan penggunaan pengetahuan tersirat (tasit) dan tersurat (eksplisit) dalam organisasi melalui kaedah siasatan, analisis, dan proses penilaian yang sistematik untuk membantu mengenal pasti pemilik, pengguna, kegunaan dan sifat utama aset pengetahuan bagi tujuan perkongsian di seluruh organisasi. Matlamat K-Audit adalah untuk mewujudkan satu asas bagi menentukan bagaimana aset-aset ini boleh menjadi organisasi yang cekap dan berkesan. Hasil daripada pelaksanaan K-Audit ini boleh digunakan untuk cadangan penyelesaian risiko dan penentuan peluang menambah baik pengurusan pengetahuan di JANM.

3.0 OBJEKTIF K-AUDIT

Objektif K-Audit seperti yang berikut:

- (i) Memperoleh pengetahuan dan pengalaman supaya dapat membantu pegawai melaksanakan tugas dengan lebih baik melalui teknik pemetaan pengetahuan;
- (ii) Mendapatkan maklumat yang boleh dipercayai untuk membantu membuat keputusan dan penyelesaian masalah;
- (iii) Memindahkan pengetahuan antara pegawai dan menyumbang pengetahuan kepada bank pengetahuan JANM agar pegawai perakaunan kekal kompeten; dan
- (iv) Kaedah untuk mengenal pasti pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai perakaunan untuk manfaat organisasi.

4.0 TERMA RUJUKAN AHLI K-AUDIT

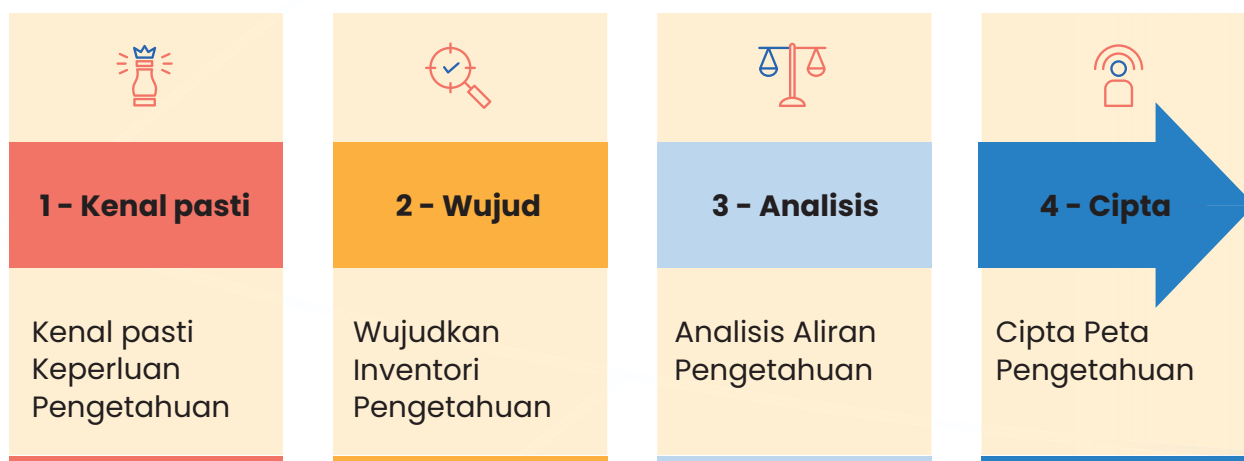
- (i) Mengetahui pasti pengetahuan tasit dan eksplisit sedia ada yang dimiliki oleh individu, kumpulan, atau organisasi;
- (ii) Mendokumentasikan dan menyimpan aset pengetahuan sedia ada melibatkan proses mengira, mengumpul, mengindeks, dan memperincikan pengetahuan tasit dan eksplisit mengikut kategori yang telah ditetapkan.
- (iii) Mengetahui pasti pergerakan dan hubungan bagi setiap pengetahuan dalam organisasi agar dapat dikongsikan secara menyeluruh; dan

- (iv) Mencipta peta pengetahuan yang menggambarkan sumber, aliran, kekangan dan jurang pengetahuan dalam sesebuah organisasi untuk mengenal pasti risiko dan peluang penambahbaikan pengurusan pengetahuan di JANM.

5.0 KOMPONEN PENGETAHUAN K-AUDIT

Proses K-Audit adalah berbeza bergantung kepada skop kajian dan kerumitan organisasi. Namun komponen asas audit pengetahuan adalah sama seperti **Rajah 1**.

Rajah 1: Komponen Asas Audit Pengetahuan



5.1 Kenal Pasti Keperluan Pengetahuan

- Mengenal pasti pengetahuan tasit dan eksplisit sedia ada yang dimiliki oleh individu, kumpulan, atau organisasi; dan
- Proses ini turut melibatkan keperluan mengenal pasti pengetahuan baharu yang diperlukan pada masa depan untuk meningkatkan prestasi organisasi kepada tahap yang lebih baik dan mampan.

5.2 Wujudkan Inventori Pengetahuan

Mendokumentasikan dan menyimpan aset pengetahuan sedia ada melibatkan proses mengira, mengumpul, mengindeks, dan memperincikan pengetahuan tasit dan eksplisit mengikut kategori yang telah ditetapkan.

LAMPIRAN C

5.3 Analisis Aliran Pengetahuan

- (i) Mengenal pasti pergerakan dan hubungan bagi setiap pengetahuan dalam organisasi agar dapat dikongsikan secara menyeluruh; dan
- (ii) Aliran Pengetahuan ini membantu dalam proses membina profil aset pengetahuan di JANM.

5.4 Cipta Peta Pengetahuan

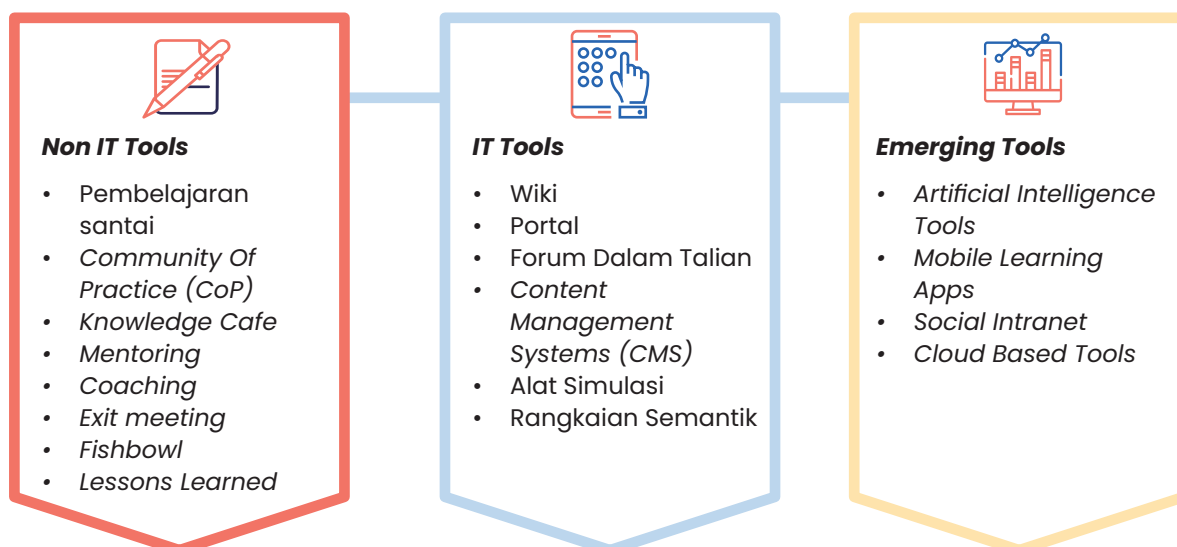
Mencipta peta pengetahuan yang menggambarkan sumber, aliran, kekangan dan jurang pengetahuan dalam sesebuah organisasi untuk mengenal pasti risiko dan peluang penambahbaikan pengurusan pengetahuan di JANM.

6.0 ALAT DAN TEKNIK PENGUMPULAN ASET PENGETAHUAN (KCT)

Terdapat pelbagai alat dan teknik KCT yang boleh digunakan dalam organisasi untuk menguruskan pengetahuan tasit dan eksplisit bergantung kepada kesesuaian persekitaran organisasi seperti rajah berikut:

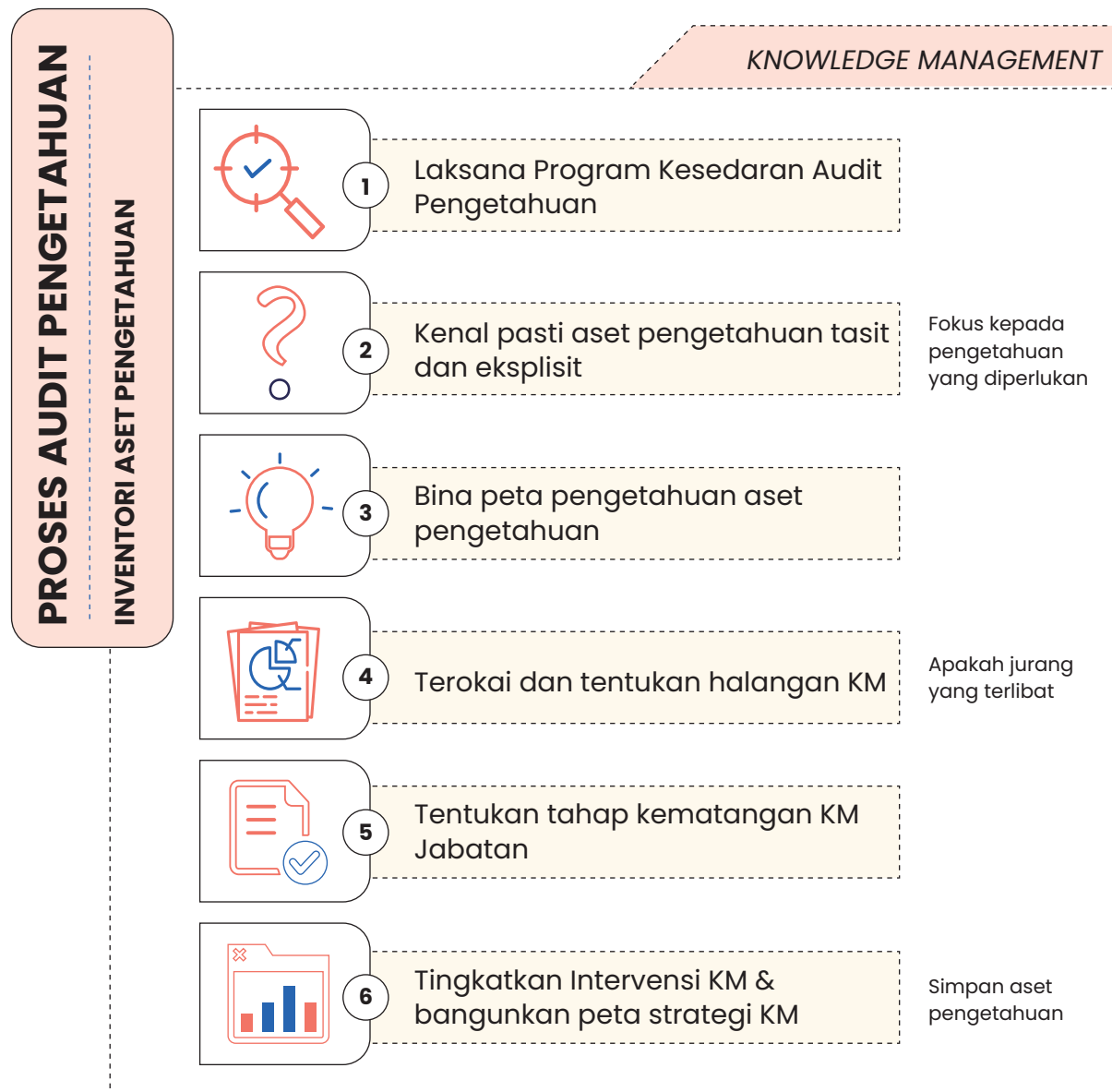
Rajah 2: Alat dan Teknik Pengumpulan Aset Pengetahuan (KCT)

ALAT DAN TEKNIK PENGUMPULAN ASET PENGETAHUAN (KCT)



7.0 PELAKSANAAN K-AUDIT

Pelaksanaan K-Audit JANM adalah berdasarkan Langkah Pelaksanaan K-Audit seperti rajah di bawah dan pelaksanaan K-Audit JANM adalah secara dwi-tahunan atau mengikut keperluan.

Rajah 3: Proses Audit Pengetahuan

7.1 Laksana Program Kesedaran K-Audit

- (i) Penerangan dan hebahan berkaitan:
 - a) Pengenalan dan objektif pelaksanaan K-Audit;
 - b) Kategori pengetahuan yang ada (tasit dan eksplisit);
 - c) Metodologi atau teknik pengumpulan aset pengetahuan yang digunakan; dan
 - d) Kepentingan K-Audit.
- (ii) *Output* ialah senarai kehadiran dan tahap pengetahuan pegawai JANM.

LAMPIRAN C

7.2 Kenal Pasti Aset Pengetahuan Tasit Dan Eksplisit

- (i) Kenal pasti semua aktiviti dalam proses yang terlibat bagi menjayakan aktiviti K-Audit;
- (ii) Kenal pasti aset pengetahuan tasit dan eksplisit dalam setiap aktiviti;
- (iii) Kenal pasti proses dan pengetahuan kritikal dalam projek;
- (iv) Perbincangan kajian kes bagi mendapatkan hasil audit pengetahuan;
- (v) Kenal pasti kategori pengetahuan tasit samada kemahiran, bakat, pengalaman, kaedah dan rangkaian serta pengetahuan eksplisit iaitu dokumentasi;
- (vi) Membina kata kunci (*nugget*) dan rangkaian pengetahuan; dan
- (vii) Output ialah lembaran kerja atau pangkalan data yang memisahkan pengetahuan kepada kategori yang berbeza.

7.3 Bina Peta Pengetahuan Aset Pengetahuan Yang Dikenal Pasti

- (i) Bina profil aset pengetahuan di mana ia disimpan, yang memilikinya, yang menggunakannya, siapa pakar subjek, kualiti aset pengetahuan, jika ia boleh diakses dan di mana ia disimpan;
- (ii) Cadangan dan kenal pasti teknik mengumpul aset pengetahuan (*Knowledge Capture Technique* - KCT) supaya aset pengetahuan dapat dikenal pasti;
- (iii) Menyatukan aset pengetahuan jabatan; dan
- (iv) Output ialah peta visual atau papan pemuka (*dashboard*) yang menunjukkan profil aset pengetahuan.

7.4 Terokai dan Tentukan Halangan KM

- (i) Bincangkan halangan KM organisasi semasa program kesedaran K-Audit;
- (ii) Mengambil kira *Grid* Penghalang KM bagi isu-isu KM untuk mengetahui punca serta mengetahui jurang disegi koordinasi, penyimpanan atau pembelajaran;
- (iii) Menggunakan *Grid*, peserta akan memilih dan memuktamadkan halangan KM; dan
- (iv) Output ialah grid dengan halangan KM yang dikenal pasti, punca, dan cadangan tindakan.

7.5 Tentukan Tahap Kematangan KM Jabatan

- (i) Setelah memuktamadkan halangan KM, matriks penilaian kematangan KM diperkenalkan;
- (ii) Meneliti elemen kepimpinan, organisasi, teknologi dan pembelajaran di mana peserta perlu mengkaji semua faktor yang berkaitan dengan halangan KM masing-masing;
- (iii) Peserta akan memilih tahap kematangan KM dan menilai setiap

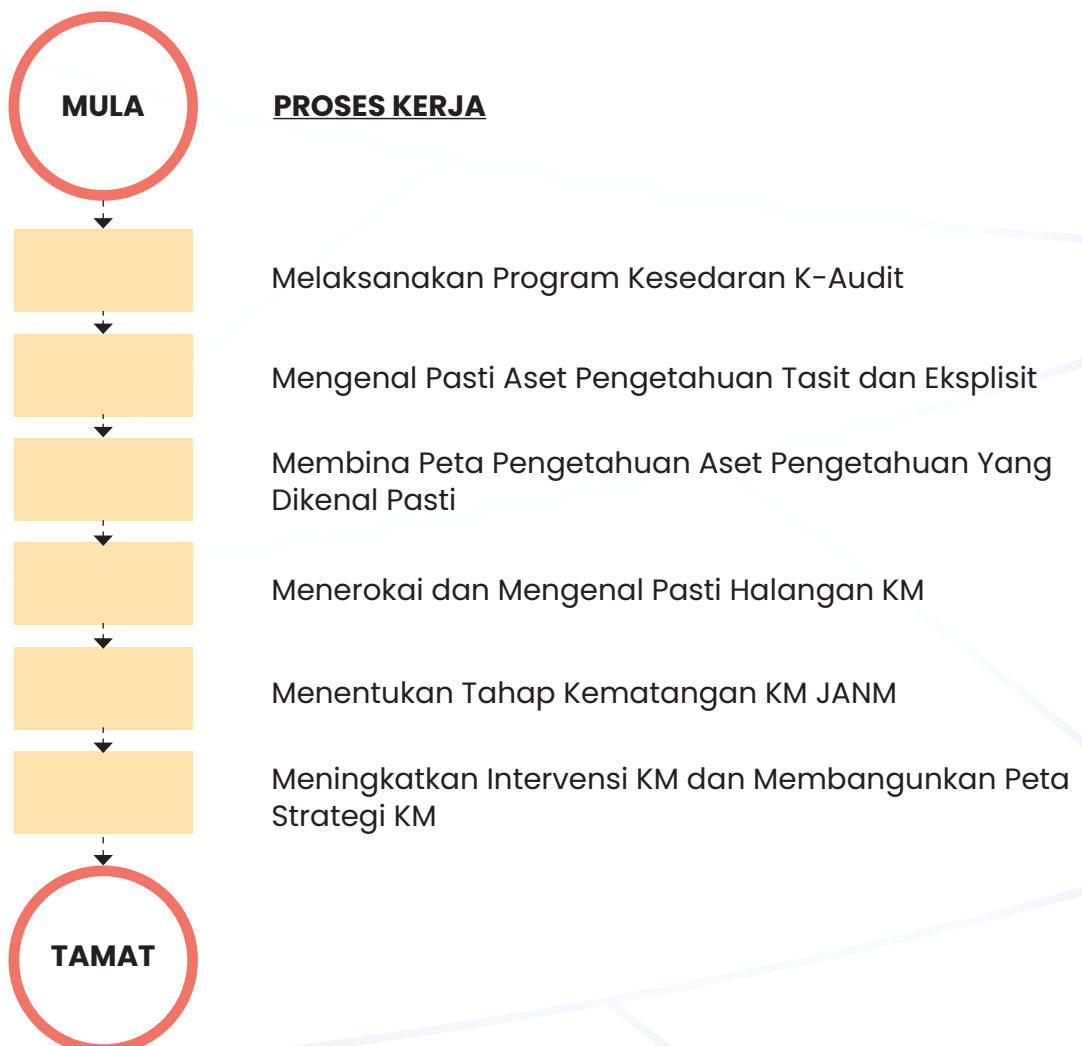
elemen KM sama ada di peringkat penerokaan atau permulaan KM, penyediaan dan pelaksanaan strategi KM, perkongsian dan pembudayaan KM; dan

- (iv) Output ialah matriks penilaian yang menunjukkan tahap kematangan KM untuk setiap elemen.

7.6 Tingkatkan Intervensi KM Dan Bangunkan Peta Strategi KM

- (i) Peserta akan mencetuskan idea dan membincangkan bagaimana mengukur intervensi pengetahuan untuk mengurangkan halangan pengetahuan;
- (ii) Mengangarkan kemungkinan intervensi KM untuk mengurangkan atau mengekalkan pengendalian aset pengetahuan di JANM;
- (iii) Menyelaraskan dan membentuk kumpulan bagi melaksanakan strategi dan inisiatif KM yang telah dipersetujui berdasarkan halangan atau kekangan; dan
- (iv) Output ialah peta strategi yang merangkumi inisiatif KM yang akan dilaksanakan.

8.0 CARTA ALIR PELAKSANAAN K-AUDIT



LAMPIRAN C

9.0 SENARAI SEMAK K-AUDIT

Bil.	Tindakan	Tanda (/)	Catatan
1.	Melaksana program kesedaran audit pengetahuan		
	Memberi penerangan dan hebahan berkaitan:		
	(i) Pengenalan dan objektif pelaksanaan K-Audit.		
	(ii) Kategori pengetahuan yang ada (tasit / eksplisit).		
	(iii) Metodologi atau teknik pengumpulan aset pengetahuan yang digunakan.		
	(iv) Kepentingan K-Audit.		
2.	Mengenal pasti aset pengetahuan tasit dan eksplisit.		
	(i) Mengenal pasti proses kritikal dalam projek.		
	(ii) Mengenal pasti semua aktiviti dalam proses.		
	(iii) Mengenal pasti aset pengetahuan tasit dan eksplisit dalam setiap aktiviti.		
	(iv) Melaksanakan perbincangan kajian kes bagi mendapatkan hasil audit pengetahuan.		
	(v) Mengenal pasti kategori pengetahuan tasit samada kemahiran, bakat, pengalaman, kaedah dan rangkaian serta pengetahuan eksplisit (dokumentasi).		
	(vi) Membina kata kunci (<i>nugget</i>) dan rangkaian pengetahuan.		
3.	Membina peta pengetahuan aset pengetahuan yang dikenal pasti		
	(i) Membina profil aset pengetahuan di mana ia disimpan, yang memilikinya, yang menggunakannya, siapa pakar subjek, kualiti aset pengetahuan, jika ia boleh diakses dan di mana ia disimpan.		
	(ii) Memberi cadangan dan kenal pasti teknik mengumpul aset pengetahuan (<i>Knowledge Capture Technique - KCT</i>) supaya aset pengetahuan dapat dikenal pasti.		
	(iii) Menyatukan aset pengetahuan jabatan		

Bil.	Tindakan	Tanda (/)	Catatan
4.	Menerokai dan mengenal pasti halangan KM		
	(i) Membincangkan halangan KM organisasi semasa program kesedaran K-Audit.		
	(ii) Mengambil kira <i>grid</i> penghalang KM bagi isu-isu KM untuk mengetahui punca serta mengetahui jurang disegi koordinasi, ingatan atau pembelajaran.		
	(iii) Menggunakan grid, peserta akan memilih dan memuktamadkan halangan KM.		
5.	Menentukan tahap kematangan KM jabatan		
	(i) Memperkenalkan matriks penilaian kematangan KM setelah memuktamadkan halangan KM.		
	(ii) Melaksanakan proses penelitian elemen kepimpinan, organisasi, teknologi dan pembelajaran dimana peserta perlu mengkaji semua faktor yang berkaitan dengan halangan KM masing-masing.		
	(iii) Melaksanakan proses pemilihan tahap kematangan KM dan menilai setiap elemen KM sama ada diperingkat penerokaan atau permulaan KM, sedia strategi, pelaksanaan strategi KM, perkongsian dan persekitaran pembelajaran atau pembudayaan KM.		
6.	Meningkatkan intervensi KM dan membangunkan peta strategi KM		
	(i) Melaksanakan proses cetusan idea dan membincangkan kaedah pengukuran intervensi pengetahuan untuk mengurangkan halangan pengetahuan.		
	(ii) Merangka kemungkinan/kebarangkalian strategi intervensi KM untuk mengurangkan atau mengekalkan pengendalian aset pengetahuan masing-masing.		
	(iii) Menyelaraskan dan membentuk kumpulan kerja untuk melaksanakan strategi dan inisiatif KM dipersetujui berdasarkan halangan atau kekangan yang telah dikenalpasti.		

GLOSARI

B	BAMOF	Bahagian Akaun Kementerian Kewangan
	BKP	Bahagian Khidmat Perunding
	BPAD	Bahagian Pengurusan Audit Dalam
	BPOPA	Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi
	BPOPP	Bahagian Pengurusan Operasi Pejabat Perakaunan
	BPPP	Bahagian Pembangunan Perakaunan dan Pengurusan
	BPTM	Bahagian Pengurusan Teknologi Maklumat
	BWTD	Bahagian Pengurusan Wang Tak Dituntut
C	CoP	<i>Community of Practice</i>
	CPKM	<i>Certified Practitioner Knowledge Mnagement</i>
F	FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>
I	IPN	Institut Perakaunan Negara
	I.R	<i>Industry Revolution</i>
J	JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
K	K-Audit	<i>Knowledge Audit (Audit Pengetahuan)</i>
	KCT	<i>Knowledge Capture Technique</i>
	KM	<i>Knowledge Management</i>
P	PERBAKTI	Persatuan Pembantu Akauntan Sektor Awam Malaysia
	PERPENA	Persatuan Penolong Akauntan Sektor Awam Malaysia
	PPPA	Pasukan Pelaksanaan Perakaunan Akruan
	PSA	Persatuan Akauntan Sektor Awam Malaysia
S	SECI	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization</i>
	SME	<i>Subject Matter of Expert</i>
T	ToT	<i>Transfer of Technology</i>

-  Jabatan Akauntan Negara Malaysia
-  official.janm
-  Jabatan Akauntan Negara Malaysia
-  jabatan_akauntan

Excellent Accounting @ Your Service



KEMENTERIAN KEWANGAN
JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)
Aras 1-8, Kompleks Kementerian Kewangan,
No. 1, Persiaran Perdana, Presint 2,
62594 Putrajaya.

 +603-8882 1000

 www.anm.gov.my