



DOI: <https://doi.org/10.38035/dit.v3i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Knowledge Governance dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Willy Yoni¹, Stephanie Sharapova Sihaloho², Budi Tjahjono³, Sasongko Ditahismoyo⁴,
Jauhar Maknun Adib⁵

¹Universitas Esa Unggul, Indonesia, willy.cuby@gmail.com

²Universitas Esa Unggul, Indonesia, sharapovasihaloho@gmail.com

³Universitas Esa Unggul, Indonesia, songket666@gmail.com

⁴Universitas Esa Unggul, Indonesia, adibmaknun16@gmail.com

Corresponding Author: Sharapovasihaloho@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the role of knowledge governance in improving organizational performance. The research method used is a qualitative approach with a literature study method through collecting data from various journals, books, and previous studies related to knowledge governance and organizational performance. The results show that the implementation of knowledge governance helps organizations manage, store, and distribute knowledge effectively, thereby improving productivity, decision-making quality, innovation, and organizational work effectiveness. The implementation of knowledge governance is also supported by a knowledge-sharing culture, the use of information technology, and collaboration among organizational members. In addition to having a positive impact on organizational performance, the implementation of knowledge governance still faces several challenges, such as technological limitations, lack of organizational support, differences in human resource understanding, and the lack of an optimal knowledge-sharing culture. Efforts to improve knowledge governance can be carried out through the development of information technology, improvement of human resource competencies, strengthening organizational culture, and sustainable leadership support. Effective implementation of knowledge governance can help organizations improve competitiveness and achieve organizational goals optimally.*

Keyword: *knowledge governance, knowledge management, organizational performance, information technology, organization*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran knowledge governance dalam meningkatkan kinerja organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur melalui pengumpulan data dari berbagai jurnal, buku, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan knowledge governance dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan knowledge governance mampu membantu organisasi dalam mengelola, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pengambilan keputusan, inovasi, serta efektivitas kerja organisasi. Penerapan knowledge governance juga didukung oleh budaya

berbagi pengetahuan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kolaborasi antaranggota organisasi. Selain memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, penerapan knowledge governance masih menghadapi berbagai hambatan seperti keterbatasan teknologi, kurangnya dukungan organisasi, perbedaan pemahaman sumber daya manusia, dan belum optimalnya budaya berbagi pengetahuan. Upaya peningkatan knowledge governance dapat dilakukan melalui pengembangan teknologi informasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan budaya organisasi, serta dukungan kepemimpinan yang berkelanjutan. Penerapan knowledge governance yang efektif dapat membantu organisasi meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Kata Kunci: *knowledge governance*, manajemen pengetahuan, kinerja organisasi, teknologi informasi, organisasi.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan transformasi digital, pengetahuan (*knowledge*) menjadi salah satu aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi tidak lagi hanya bergantung pada sumber daya fisik dan finansial, tetapi juga pada kemampuan dalam mengelola, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif. Pengetahuan yang dikelola dengan baik dapat membantu organisasi meningkatkan inovasi, efisiensi kerja, kualitas pengambilan keputusan, serta daya saing di tengah persaingan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, penerapan tata kelola pengetahuan atau *knowledge governance* menjadi hal yang penting dalam mendukung keberlangsungan dan perkembangan organisasi (Kawiana et al., 2023).

Knowledge governance merupakan seperangkat mekanisme, kebijakan, struktur, dan proses yang digunakan untuk mengatur penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan penggunaan pengetahuan dalam organisasi. Konsep ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki individu maupun organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi (Maqbuli & Al-Mahmoudi, 2026). Melalui penerapan *knowledge governance*, organisasi dapat menciptakan budaya berbagi pengetahuan, meningkatkan kolaborasi antaranggota, serta meminimalkan kehilangan pengetahuan penting akibat pergantian sumber daya manusia.

Dalam praktiknya, banyak organisasi masih menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan pengetahuan. Kurangnya koordinasi, rendahnya budaya berbagi informasi, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi menjadi hambatan dalam proses pengelolaan pengetahuan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan informasi, pengambilan keputusan yang kurang efektif, hingga menurunnya produktivitas organisasi (Yulianti et al., 2023). Oleh sebab itu, diperlukan suatu sistem tata kelola pengetahuan yang mampu mendukung pengelolaan informasi secara terstruktur dan berkelanjutan.

Kinerja organisasi merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi dapat dilihat dari berbagai aspek seperti efektivitas kerja, produktivitas, kualitas layanan, inovasi, dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Penerapan knowledge governance diyakini dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi karena pengetahuan yang terkelola dengan baik mampu mendukung proses kerja yang lebih efektif dan efisien (Khaerana, 2022).

Penelitian (Pluymers et al., 2026) menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan tata kelola pengetahuan secara efektif cenderung memiliki kemampuan inovasi

yang lebih tinggi, koordinasi kerja yang lebih baik, serta kualitas pengambilan keputusan yang lebih optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *knowledge governance* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya tata kelola pengetahuan dalam mendukung efektivitas organisasi serta menjadi referensi bagi organisasi dalam mengembangkan strategi pengelolaan pengetahuan yang lebih baik.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan peran *knowledge governance* dalam meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu. Penelitian kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena pengelolaan pengetahuan dalam organisasi.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai referensi seperti jurnal ilmiah, buku, artikel, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *knowledge governance* dan kinerja organisasi. Data tersebut digunakan sebagai dasar dalam menganalisis hubungan antara tata kelola pengetahuan dan peningkatan kinerja organisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka (*library research*). Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Literatur yang digunakan berasal dari sumber terpercaya seperti jurnal nasional, jurnal internasional, buku akademik, dan artikel ilmiah.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis dengan cara mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan informasi yang berkaitan dengan *knowledge governance* dan kinerja organisasi. Hasil analisis digunakan untuk menjelaskan bagaimana peran *knowledge governance* dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah menganalisis peran *knowledge governance* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian difokuskan pada aspek pengelolaan pengetahuan, budaya berbagi pengetahuan, pemanfaatan teknologi informasi, kolaborasi organisasi, serta pengaruhnya terhadap efektivitas dan produktivitas organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Teknologi Digital dalam Mendukung *Knowledge Governance*

Perkembangan teknologi digital memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas penerapan *knowledge governance* dalam organisasi. Teknologi informasi memungkinkan proses penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan terintegrasi. Dalam konteks organisasi modern, pemanfaatan teknologi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyimpanan informasi, tetapi juga sebagai alat untuk mendukung kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Melalui sistem digital, organisasi dapat mengakses dan

mendistribusikan pengetahuan secara real-time sehingga mampu meningkatkan efisiensi operasional serta mengurangi hambatan dalam aliran informasi.

Perkembangan berbagai platform digital seperti *knowledge management system* (KMS), *cloud computing*, *big data*, dan *artificial intelligence* semakin memperkuat kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan. Teknologi tersebut memungkinkan organisasi mengumpulkan dan mengolah informasi dalam jumlah besar untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, penggunaan platform digital juga memudahkan proses dokumentasi pengetahuan sehingga informasi penting tidak hilang meskipun terjadi pergantian pegawai atau perubahan struktur organisasi. Dengan demikian, teknologi digital menjadi sarana yang mampu menjaga keberlangsungan pengetahuan organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian (Maqbuli & Al-Mahmoudi, 2026) menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pemanfaatan aplikasi digital dan pengembangan sumber daya manusia terbukti memberikan dampak langsung terhadap kinerja organisasi, sementara infrastruktur digital berperan dalam meningkatkan kreativitas administratif yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Kreativitas administratif tersebut menjadi faktor penting karena mampu membantu organisasi menciptakan berbagai inovasi dalam proses kerja maupun pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa investasi pada teknologi digital akan memberikan manfaat yang lebih besar apabila diikuti dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang mampu memanfaatkan teknologi secara optimal.

Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan *knowledge governance* tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan proses kerja dan budaya organisasi. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi yang hanya berfokus pada penyediaan teknologi tanpa memperhatikan aspek sumber daya manusia cenderung mengalami kesulitan dalam memperoleh manfaat maksimal dari transformasi digital.

Temuan serupa dikemukakan oleh (Mukherjee et al., 2026) yang menjelaskan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan yang didukung teknologi digital berpengaruh positif terhadap inovasi digital dan keberlanjutan organisasi. Pengetahuan yang tersimpan dalam sistem digital dapat diolah menjadi informasi yang bernilai sehingga membantu organisasi dalam menciptakan solusi inovatif dan meningkatkan kualitas pelayanan. Kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan juga terbukti berkontribusi terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan melalui peningkatan efisiensi operasional dan pengembangan layanan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan lingkungan.

Selain meningkatkan inovasi, teknologi digital juga membantu organisasi mempercepat proses komunikasi dan koordinasi antarbagian. Informasi yang sebelumnya memerlukan waktu lama untuk disampaikan kini dapat diakses secara instan melalui sistem digital. Kondisi ini memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan secara lebih cepat dan tepat. Dalam era persaingan yang semakin dinamis, kecepatan akses terhadap informasi menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat dipahami bahwa teknologi digital merupakan salah satu fondasi utama dalam penerapan *knowledge governance*. Teknologi berfungsi sebagai enabler yang mendukung proses pengelolaan pengetahuan secara sistematis, mulai dari penciptaan hingga pemanfaatannya dalam kegiatan organisasi. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara optimal akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, inovasi, serta efektivitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengembangan infrastruktur digital dan peningkatan

kompetensi sumber daya manusia perlu menjadi prioritas dalam strategi penerapan *knowledge governance*.

Knowledge Sharing dan Kolaborasi dalam Organisasi

Knowledge governance berperan penting dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* di dalam organisasi. Pengetahuan yang hanya dimiliki oleh individu tertentu akan sulit memberikan manfaat maksimal bagi organisasi apabila tidak dibagikan kepada anggota lainnya. Oleh karena itu, tata kelola pengetahuan diperlukan untuk memastikan bahwa informasi dan pengalaman yang dimiliki individu dapat diakses serta dimanfaatkan oleh seluruh anggota organisasi. Melalui *knowledge governance*, organisasi dapat menciptakan mekanisme yang mendukung pertukaran informasi secara sistematis dan berkelanjutan.

Budaya berbagi pengetahuan menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi modern. Organisasi yang memiliki budaya *knowledge sharing* yang kuat cenderung lebih mudah menyelesaikan permasalahan, menciptakan inovasi, dan meningkatkan produktivitas kerja. Pengetahuan yang dibagikan antarpegawai memungkinkan terjadinya proses pembelajaran yang berkelanjutan sehingga kompetensi individu maupun organisasi dapat terus berkembang. Selain itu, berbagi pengetahuan juga membantu organisasi mengurangi ketergantungan terhadap individu tertentu karena informasi penting telah terdokumentasi dan dapat diakses oleh seluruh anggota organisasi.

Penelitian (Khodzhimatov et al., 2026) menunjukkan bahwa mekanisme berbagi pengetahuan dan komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menjaga konsistensi standar kerja. Organisasi yang menyediakan saluran komunikasi yang baik akan lebih mudah mendorong pertukaran informasi antarunit kerja sehingga proses pembelajaran organisasi dapat berlangsung secara berkelanjutan. Pertukaran pengetahuan yang aktif juga membantu organisasi mengurangi duplikasi pekerjaan, meningkatkan koordinasi, dan mempercepat penyelesaian tugas. Dengan adanya komunikasi yang terbuka, organisasi dapat memanfaatkan pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Ketika pengetahuan dibagikan secara luas, organisasi akan memiliki basis informasi yang lebih kaya untuk mendukung proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Pengetahuan yang berasal dari berbagai individu dapat dikombinasikan untuk menghasilkan solusi yang lebih efektif dibandingkan apabila setiap individu bekerja secara terpisah. Oleh karena itu, *knowledge governance* perlu dirancang untuk mendorong keterbukaan informasi dan kolaborasi antaranggota organisasi.

Selain aspek berbagi pengetahuan, kolaborasi juga menjadi elemen penting dalam *knowledge governance*. Penelitian (Hetemi et al., 2026) menjelaskan bahwa keberhasilan suatu *knowledge ecosystem* sangat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi, identitas bersama, dan kemampuan aktor organisasi dalam membangun kolaborasi. Dalam lingkungan yang kolaboratif, berbagai pihak dapat saling bertukar informasi, pengalaman, dan ide untuk menciptakan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi organisasi. Kolaborasi memungkinkan organisasi mengintegrasikan berbagai perspektif sehingga menghasilkan solusi yang lebih komprehensif dalam menghadapi berbagai tantangan.

Kolaborasi yang efektif juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Ketika anggota organisasi bekerja sama dan saling berbagi pengetahuan, proses pembelajaran menjadi lebih cepat sehingga organisasi lebih siap menghadapi perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, maupun persaingan pasar. Selain itu, kolaborasi yang kuat mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga mendorong keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam praktiknya, keberhasilan *knowledge sharing* dan kolaborasi memerlukan dukungan dari budaya organisasi dan kepemimpinan yang kondusif. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, menghargai pertukaran ide, dan mendorong kerja sama antarpegawai. Organisasi juga perlu menyediakan sarana yang mendukung komunikasi dan kolaborasi, baik melalui pertemuan rutin, komunitas praktik, maupun platform digital yang memungkinkan pertukaran informasi secara mudah dan cepat.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* dan kolaborasi merupakan komponen penting dalam *knowledge governance* yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Melalui budaya berbagi pengetahuan dan kerja sama yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat inovasi, mempercepat penyelesaian masalah, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang mampu mendorong *knowledge sharing* dan kolaborasi sebagai bagian dari upaya meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi.

Knowledge Governance sebagai Pendorong Inovasi Organisasi

Salah satu manfaat utama penerapan *knowledge governance* adalah kemampuannya dalam mendorong inovasi organisasi. Pengetahuan yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber ide dan solusi baru yang membantu organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan pengembangan produk atau layanan, tetapi juga mencakup perbaikan proses kerja, sistem manajemen, dan strategi organisasi. Kemampuan menghasilkan inovasi menjadi faktor penting yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan masyarakat.

Knowledge governance memungkinkan organisasi mengelola pengetahuan secara sistematis sehingga informasi yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan nilai tambah. Pengetahuan yang berasal dari pengalaman kerja, hasil penelitian, evaluasi kegiatan, maupun informasi eksternal dapat dikumpulkan, disimpan, dan diolah menjadi sumber pembelajaran organisasi. Proses tersebut membantu organisasi menemukan peluang baru, memperbaiki kelemahan yang ada, serta mengembangkan berbagai gagasan yang dapat meningkatkan efektivitas kerja.

(Schmitt, 2026) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi menuju sistem yang lebih berkelanjutan memerlukan proses *knowledge co-creation* dan *knowledge sharing* yang efektif. Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara kolaboratif memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan inovasi yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan lingkungan. Pengetahuan yang berasal dari berbagai pihak dapat dipadukan untuk menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan memiliki nilai manfaat yang lebih tinggi. Pertukaran informasi dan pengalaman juga membantu organisasi menemukan pendekatan baru dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi.

Penciptaan inovasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menghubungkan berbagai sumber pengetahuan yang dimiliki. *Knowledge governance* menyediakan mekanisme yang memungkinkan terjadinya interaksi antarpegawai, antarunit kerja, maupun dengan pihak eksternal. Interaksi tersebut menghasilkan proses pembelajaran yang berkelanjutan dan memperkaya wawasan organisasi. Semakin banyak pengetahuan yang dapat diintegrasikan, semakin besar pula peluang munculnya inovasi yang dapat memberikan keunggulan bagi organisasi.

Penelitian (Ma et al., 2026) menunjukkan bahwa strategi manajemen pengetahuan yang tepat mampu mendukung proses akuisisi, transfer, dan penciptaan pengetahuan baru dalam organisasi. Pengetahuan yang diperoleh dari berbagai sumber dapat menjadi aset strategis yang mendukung pengembangan ide, produk, maupun proses kerja yang lebih baik. Akuisisi pengetahuan memungkinkan organisasi memperoleh wawasan baru dari lingkungan eksternal,

sedangkan transfer pengetahuan membantu menyebarkan informasi tersebut kepada seluruh anggota organisasi yang membutuhkan.

(Mukherjee et al., 2026) menemukan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif dengan inovasi digital. Pengetahuan yang tersimpan dan terdokumentasi dengan baik dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan layanan digital, meningkatkan kualitas pelayanan, dan menciptakan berbagai solusi berbasis teknologi. Organisasi yang memiliki kemampuan tinggi dalam mengelola pengetahuan cenderung lebih mudah mengadopsi teknologi baru dan memanfaatkannya untuk meningkatkan nilai organisasi.

Knowledge governance juga membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan tantangan yang muncul akibat perubahan lingkungan. Informasi yang dikumpulkan secara berkelanjutan dapat digunakan untuk memahami tren pasar, perkembangan teknologi, serta perubahan kebutuhan pengguna layanan. Pengetahuan tersebut menjadi dasar dalam merancang strategi inovasi yang lebih tepat dan relevan dengan kondisi yang dihadapi organisasi.

Pengetahuan yang terus berkembang memberikan kesempatan bagi organisasi untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Proses evaluasi, pembelajaran, dan pengembangan pengetahuan memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas produk, layanan, maupun proses operasional. Inovasi yang lahir dari proses tersebut dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja sehingga memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Knowledge governance juga berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan kompetitif. Pengetahuan yang dimiliki organisasi merupakan aset yang sulit ditiru karena terbentuk melalui pengalaman, budaya kerja, serta proses pembelajaran yang berlangsung dalam jangka panjang. Pengelolaan pengetahuan yang efektif memungkinkan organisasi mempertahankan dan mengembangkan keunggulan tersebut melalui inovasi yang berkelanjutan. Pengetahuan yang terus diperbarui dan dimanfaatkan secara optimal dapat menjadi sumber kekuatan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks.

Peran *Knowledge Governance* dalam Pengambilan Keputusan dan Tata Kelola Organisasi

Knowledge governance memiliki peran penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang berbasis informasi. Organisasi membutuhkan informasi yang akurat, relevan, dan mudah diakses agar setiap keputusan yang diambil dapat memberikan hasil yang optimal. Pengelolaan pengetahuan yang baik membantu organisasi mengumpulkan, menyimpan, dan menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan maupun anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan dukungan data dan pengetahuan yang memadai. Informasi yang tersebar pada berbagai bagian organisasi sering kali sulit dimanfaatkan apabila tidak dikelola secara sistematis. *Knowledge governance* membantu mengintegrasikan berbagai sumber informasi sehingga pengetahuan yang dimiliki organisasi dapat digunakan secara maksimal dalam proses perencanaan, pengendalian, maupun evaluasi kegiatan. Ketersediaan informasi yang terstruktur juga membantu mengurangi ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan.

(Yamada et al., 2026) menjelaskan bahwa representasi dan pengelolaan pengetahuan yang terstruktur mampu membantu organisasi mengidentifikasi alur kerja, menemukan kesenjangan informasi, serta mendukung penyebaran praktik terbaik. Pengelolaan pengetahuan yang baik membantu organisasi memahami hubungan antarproses kerja sehingga berbagai aktivitas dapat berjalan secara lebih terkoordinasi. Informasi yang terdokumentasi dengan baik juga mempermudah proses evaluasi dan perbaikan kinerja organisasi.

Pengetahuan yang tersimpan dalam sistem organisasi dapat menjadi sumber referensi dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul. Pengalaman masa lalu, hasil evaluasi program, serta praktik terbaik yang pernah diterapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan langkah yang akan diambil pada masa mendatang. Pemanfaatan pengetahuan

tersebut membantu organisasi menghasilkan keputusan yang lebih rasional dan mengurangi risiko kesalahan akibat kurangnya informasi.

Knowledge governance turut mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola organisasi. Informasi yang terdokumentasi dengan baik memungkinkan setiap proses kerja dapat dipantau dan dievaluasi secara lebih mudah. Ketersediaan informasi yang jelas juga membantu meningkatkan koordinasi antarunit kerja karena setiap pihak memiliki akses terhadap pengetahuan yang sama. Kondisi tersebut dapat mengurangi terjadinya miskomunikasi dan memperkuat sinergi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

(Schulte et al., 2025) menunjukkan bahwa integrasi pengetahuan yang berasal dari berbagai pihak dapat meningkatkan kualitas tata kelola organisasi. Pengetahuan yang diperoleh dari masyarakat, pelanggan, mitra kerja, maupun pemangku kepentingan lainnya memberikan sudut pandang yang lebih beragam dalam proses penyusunan kebijakan. Informasi yang berasal dari berbagai sumber membantu organisasi memahami kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih tepat sasaran.

Keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengelolaan pengetahuan juga memperkuat kualitas kebijakan organisasi. Masukan yang diperoleh dari berbagai pemangku kepentingan dapat digunakan untuk memperbaiki program, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mengembangkan strategi yang lebih sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Pengetahuan yang bersifat kolektif memberikan dasar yang lebih kuat bagi organisasi dalam menentukan arah kebijakan dan pengembangan organisasi.

Perkembangan teknologi digital menghasilkan volume informasi yang semakin besar dan kompleks. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk memiliki sistem tata kelola pengetahuan yang mampu mengelola informasi secara efektif. Tanpa mekanisme pengelolaan yang baik, informasi yang tersedia berpotensi tidak termanfaatkan secara optimal dan bahkan dapat menimbulkan kesulitan dalam proses pengambilan keputusan. *Knowledge governance* membantu organisasi mengubah data dan informasi menjadi pengetahuan yang memiliki nilai guna bagi proses manajerial.

Penerapan *knowledge governance* membantu organisasi meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat koordinasi, mempercepat respons terhadap perubahan, serta mendukung tata kelola yang lebih efektif. Pengetahuan yang terkelola dengan baik menjadi dasar bagi organisasi dalam menyusun strategi, mengelola sumber daya, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tantangan Implementasi *Knowledge Governance* dalam Organisasi

Meskipun *knowledge governance* memberikan banyak manfaat bagi organisasi, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi keberhasilan pengelolaan pengetahuan. Tantangan tersebut tidak hanya berasal dari aspek teknologi, tetapi juga berkaitan dengan sumber daya manusia, budaya organisasi, kepemimpinan, serta kesiapan organisasi dalam mendukung proses pengelolaan pengetahuan secara berkelanjutan. Apabila berbagai hambatan tersebut tidak dikelola dengan baik, proses penciptaan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan tidak dapat berjalan secara optimal sehingga manfaat *knowledge governance* menjadi kurang maksimal.

Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan teknologi dan infrastruktur pendukung. Organisasi membutuhkan sistem informasi yang mampu mengelola pengetahuan secara terintegrasi agar informasi dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi. Namun, tidak semua organisasi memiliki kemampuan yang sama dalam menyediakan teknologi yang memadai. Keterbatasan infrastruktur digital dapat menyebabkan proses penyimpanan dan distribusi pengetahuan berjalan lambat serta mengurangi efektivitas pemanfaatan informasi dalam aktivitas organisasi sehari-hari.

(Schmitt, 2026) menjelaskan bahwa berbagai sistem manajemen pengetahuan konvensional masih menghadapi kendala dalam mendukung kolaborasi dan penciptaan

pengetahuan secara optimal. Sistem yang kurang fleksibel sering kali hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan informasi tanpa mampu mendorong interaksi aktif antarindividu. Kondisi tersebut menghambat proses pertukaran pengetahuan yang menjadi salah satu tujuan utama *knowledge governance*. Selain itu, perkembangan teknologi yang sangat cepat menuntut organisasi untuk terus melakukan pembaruan sistem agar tetap relevan dengan kebutuhan pengguna.

Kesenjangan akses terhadap teknologi juga menjadi tantangan yang cukup penting. Tidak seluruh anggota organisasi memiliki kemampuan yang sama dalam memanfaatkan teknologi informasi. Perbedaan tingkat literasi digital dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam penggunaan sistem manajemen pengetahuan. Sebagian pegawai mampu memanfaatkan teknologi secara maksimal, sementara sebagian lainnya mengalami kesulitan dalam mengakses maupun mengelola informasi yang tersedia. Perbedaan tersebut dapat menghambat proses transfer pengetahuan dan mengurangi efektivitas implementasi *knowledge governance*.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan budaya berbagi pengetahuan. Banyak organisasi masih menghadapi kondisi di mana pengetahuan penting tersimpan pada individu tertentu dan belum terdokumentasi secara baik. Sebagian pegawai cenderung mempertahankan pengetahuan yang dimiliki karena menganggap informasi tersebut sebagai sumber keunggulan pribadi. Sikap tersebut menyebabkan proses *knowledge sharing* tidak berjalan secara optimal dan menghambat penyebaran pengetahuan kepada anggota organisasi lainnya.

Budaya organisasi yang kurang mendukung kolaborasi juga dapat menjadi penghambat penerapan *knowledge governance*. Organisasi yang memiliki tingkat komunikasi rendah cenderung mengalami kesulitan dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung pertukaran informasi. Kurangnya kepercayaan antarpegawai dapat mengurangi keinginan untuk berbagi pengalaman maupun pengetahuan. Akibatnya, proses pembelajaran organisasi berjalan lebih lambat dan peluang untuk menciptakan inovasi menjadi lebih terbatas.

Penelitian (Pluymers et al., 2026) menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya, kurangnya pemahaman terhadap pedoman kerja, serta hambatan operasional dapat memengaruhi efektivitas penerapan sistem berbasis pengetahuan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan sistem pengetahuan saja tidak cukup untuk menjamin keberhasilan implementasi *knowledge governance*. Organisasi juga perlu memastikan bahwa anggota organisasi memahami cara memanfaatkan pengetahuan yang tersedia serta memiliki kemampuan yang memadai dalam menggunakannya untuk mendukung pekerjaan.

Aspek sumber daya manusia menjadi tantangan yang tidak kalah penting. Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan tingkat kompetensi dapat memengaruhi kemampuan individu dalam mengelola serta memanfaatkan pengetahuan. Organisasi perlu menyediakan program pelatihan dan pengembangan kompetensi agar seluruh anggota memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya pengelolaan pengetahuan. Tanpa dukungan kompetensi yang memadai, proses implementasi *knowledge governance* akan sulit mencapai hasil yang diharapkan.

(Schulte et al., 2025) menyoroti adanya kendala berupa perbedaan kapasitas sumber daya manusia, akses terhadap data, dan ketidakseimbangan partisipasi dalam proses pengelolaan pengetahuan. Ketimpangan partisipasi dapat menyebabkan sebagian kelompok lebih dominan dalam proses penyediaan informasi, sementara kelompok lain memiliki keterlibatan yang terbatas. Kondisi tersebut berpotensi mengurangi keberagaman perspektif yang dibutuhkan dalam pengembangan pengetahuan organisasi.

Dukungan kepemimpinan juga menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi *knowledge governance*. Pemimpin memiliki peran dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi. Kurangnya komitmen dari pimpinan dapat menyebabkan program pengelolaan pengetahuan tidak berjalan secara konsisten. Sebaliknya, kepemimpinan yang mendukung akan mendorong anggota organisasi untuk aktif berbagi pengetahuan dan memanfaatkan informasi yang tersedia dalam proses kerja.

Berbagai tantangan tersebut menunjukkan bahwa implementasi knowledge governance memerlukan pendekatan yang komprehensif. Organisasi perlu memperkuat infrastruktur teknologi, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, membangun budaya berbagi pengetahuan, serta memastikan adanya dukungan kepemimpinan yang berkelanjutan. Upaya tersebut dapat membantu organisasi menciptakan sistem pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dampak Knowledge Governance terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dikaji, *knowledge governance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pengelolaan pengetahuan yang dilakukan secara terstruktur membantu organisasi memanfaatkan informasi dan pengalaman yang dimiliki sebagai sumber daya strategis untuk mendukung berbagai aktivitas organisasi. Pengetahuan yang tersedia dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja, mempercepat penyelesaian tugas, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

Knowledge governance memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi melalui penyediaan akses informasi yang lebih cepat dan akurat. Pengetahuan yang terdokumentasi dengan baik memungkinkan anggota organisasi memperoleh informasi yang dibutuhkan tanpa harus mengulang proses pencarian yang memakan waktu. Kemudahan akses terhadap informasi membantu pegawai bekerja secara lebih efisien sehingga produktivitas organisasi dapat meningkat.

Penerapan *knowledge governance* juga mendukung peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Organisasi yang memiliki sistem pengelolaan pengetahuan yang baik mampu menyediakan informasi yang relevan dan terpercaya bagi para pengambil keputusan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan, perencanaan program, maupun penyelesaian berbagai permasalahan organisasi. Keputusan yang didasarkan pada pengetahuan yang memadai cenderung lebih tepat dan mampu menghasilkan hasil yang lebih baik.

Penelitian (Yamada et al., 2026) menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan yang terstruktur mampu meningkatkan koordinasi, efisiensi layanan, serta kualitas tata kelola organisasi. Pengetahuan yang tersimpan dalam sistem organisasi dapat digunakan untuk mendukung berbagai proses operasional sehingga aktivitas organisasi berjalan secara lebih efektif. Ketersediaan informasi yang jelas juga membantu mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas hasil kerja.

Knowledge governance turut berperan dalam meningkatkan inovasi organisasi. Pengetahuan yang berasal dari berbagai sumber dapat dikombinasikan untuk menghasilkan ide, metode kerja, maupun solusi baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. (Schmitt, 2026) menekankan pentingnya proses *knowledge co-creation* dan *knowledge sharing* dalam menghasilkan inovasi yang mampu menjawab tantangan organisasi. Organisasi yang aktif menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan baru memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan mempertahankan daya saingnya.

(Maqbuli & Al-Mahmoudi, 2026) menemukan bahwa transformasi digital yang didukung oleh pengelolaan pengetahuan mampu meningkatkan kreativitas administratif dan kinerja organisasi. Pemanfaatan teknologi digital mempermudah proses pengelolaan pengetahuan sehingga organisasi dapat merespons perubahan secara lebih cepat. Dukungan teknologi juga membantu meningkatkan koordinasi, mempercepat aliran informasi, dan memperkuat proses pembelajaran organisasi.

(Mukherjee et al., 2026) menjelaskan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif dengan inovasi digital dan keberlanjutan organisasi. Pengetahuan yang dikelola dengan baik dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan layanan, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan berbagai inovasi yang mendukung pencapaian tujuan

organisasi. Kemampuan tersebut menjadi faktor penting dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah dan semakin kompetitif.

Knowledge governance juga memperkuat kolaborasi antarpegawai dan antarunit kerja. Pertukaran pengetahuan yang berlangsung secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan mendukung pembelajaran bersama. Kolaborasi yang baik membantu organisasi menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, mengurangi kesalahan operasional, serta meningkatkan kualitas pelayanan. Hubungan kerja yang lebih baik antaranggota organisasi turut memberikan dampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan.

Selain meningkatkan produktivitas dan inovasi, *knowledge governance* membantu organisasi menjaga keberlangsungan pengetahuan. Pengetahuan yang terdokumentasi dengan baik dapat diwariskan kepada pegawai baru sehingga organisasi tidak kehilangan informasi penting ketika terjadi pergantian sumber daya manusia. Keberlanjutan pengetahuan tersebut membantu menjaga stabilitas operasional dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa *knowledge governance* memberikan dampak pada berbagai aspek kinerja organisasi, mulai dari peningkatan produktivitas, kualitas pengambilan keputusan, inovasi, kolaborasi, efisiensi operasional, hingga daya saing organisasi. Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kinerja yang unggul dan mempertahankan keberlanjutan di tengah perubahan lingkungan yang terus berkembang.

KESIMPULAN

Knowledge governance memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan pengetahuan yang terstruktur, budaya berbagi informasi, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung proses kerja organisasi. Penerapan *knowledge governance* mampu meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, kualitas pengambilan keputusan, inovasi, dan koordinasi antaranggota organisasi. Meskipun penerapannya masih menghadapi berbagai hambatan seperti keterbatasan teknologi, kurangnya dukungan organisasi, perbedaan pemahaman sumber daya manusia, serta budaya berbagi pengetahuan yang belum optimal, organisasi tetap dapat meningkatkan efektivitas *knowledge governance* melalui penguatan budaya organisasi, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, serta dukungan kepemimpinan yang berkelanjutan. Penerapan *knowledge governance* yang efektif dapat membantu organisasi meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

REFERENSI

- Alam, S., Islam, K. A., Miah, R., Afrin, S., Islam, M. A., Hoque, M. R., & Mahmud, I. (2025). Key success factors of knowledge management systems for optimizing organizational performance: A PRISMA-based systematic literature review. *Heliyon*, 11(16).
- Anwar, M., Asmawati, A., Putri, R. R., Anantyo, D. R., Triyanto, A., & Paramarta, V. (2024). Penerapan SIMRS dengan knowledge management system: Solusi peningkatan mutu pelayanan kesehatan. *Usada Nusantara: Jurnal Kesehatan Tradisional*, 2(1), 15–29.
- Aprilyandini, K., Rosnani, T., & Shalahuddin, A. (2025). Meningkatkan Efektivitas Knowledge Management dan Transfer Pengetahuan Antar Generasi ASN. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 4(1), 48–55.
- Fajriyah, A. (2024). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(01), 35–42.
- Hetemi, E., Ritala, P., & Jerbrant, A. (2026). Knowledge ecosystem emergence: Organizing participation, identity, and actorhood to bridge the governance void. *Research Policy*, 55(1), 105365.

- Huda, M. (2025). Implementasi Knowledge Management di SMP Muhammadiyah Al-Kautsar PK Kartasura. *Literasi: Jurnal Kajian Keislaman Multi-Perspektif*, 6(1), 72–83.
- Kawiana, I. G. P., Cempaka, N. M. S., Supartha, W. G., & Dewi, L. K. C. (2023). Peran Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Knowledge Management dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Limajari Interbhuaana Bali. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2024–2040.
- Kema, J. R. K., Makanga, J. D. M., Bignoumba, G. S., Minton, G., Aken, I. A., Collins, T., Beh, J. H. M., Mabert, B. D. K., Ntie, S., & Ndoutoume, O. N. (2026). Socio-cultural and operational determinants of local ecological knowledge on cetaceans among artisanal fishing communities in Gabon: Implications for marine governance. *Marine Policy*, 191, 107160.
- Khaerana, K. (2022). Peran Knowledge Management Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 255–264.
- Khodzhimatov, R., Leitner, S., & Wall, F. (2026). Conformity: Resolving the trade-off between performance and standardization in multi-unit organizations. *European Journal of Operational Research*.
- Kurniawan, F., & Kurniawan, W. B. (2025). Pengaruh Knowledge Management Dan Kompetensi Terhadap Daya Saing Global Bisnis Perhotelan: Peran Moderasi Kinerja. *JURNAL NUSANTARA*, 8(2), 32–41.
- Li, Z., Ye, L., & Yang, S. (2026). Does organizational culture shape safety? A cross-level study on artisan spirit and performance in high-speed rail drivers. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 37, 101846.
- Ma, Y., Mihalache, O., van Witteloostuijn, A., & Li, P. P. (2026). A state-market interplay framework for strategic knowledge management in Chinese MNEs. *International Business Review*, 35(3), 102572.
- Mandasari, N. (2023). Perbandingan Konsep Tata Kelola Pemerintah: sound governance, dynamic governance, dan open government. *Ebisma (Economics, Business, Management, & Accounting Journal)*, 3(1), 46–62.
- Maqbuli, H. A., & Al-Mahmoudi, F. M. (2026). Digital transformation and organizational performance: Evidence from the banking sector in a developing economy. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102573.
- Masruroh, R., Apriani, I. F., & Sopiyan, P. (2023). Peran Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 6(2), 134–145.
- Mukherjee, S., Mukherjee, S., Kamath, V., & Čepel, M. (2026). Knowledge management, digital innovation, and sustainability outcomes in Indian hospitals: A capability-based perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 17. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.101070>
- Mulyanto, A., & Prakoso, A. D. (2022). Penerapan Knowledge Management System Quality Control Pada Kriteria Part NG Dan OK Di PT Setia Guna Selaras Dengan Menggunakan Seci Model. *Jurnal Informatika SIMANTIK*, 7(2), 47–55.
- Pluymers, N., Stephen, V., & Wells, M. (2026). Exploring the knowledge and practice of calcium channel blocker overdose management among South African Emergency Medicine doctors. *African Journal of Emergency Medicine*, 16(2), 100970.
- Schmitt, U. (2026). Industrial Symbiosis under the Microscope of current Knowledge Management System Constraints. *Procedia Computer Science*, 277, 2763–2774.
- Schulte, K., Grieve, A., Barratt, B., Baker, T., Coonjobeeharry, H., & Mead, M. (2025). Advancing participatory sensing and knowledge production methods for city air quality governance: applying the Breathe London Community Programme model. *Environmental Science & Policy*, 170, 104092.

- Sugiyono, M. R. (2020). *METODE PENELITIAN KUALITATIF. Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Enterpretif, interaktif, dan konstruktif. Cocok untuk 1. Mahasiswa S1, S2, dan S3. 2. Dosen dan peneliti Ed. 3 Cet. 3 Thn. 2020.*
- Susilo Surahman, U. H., Syahita, O., & Disa, R. (2025). Peran Knowledge Management Dalam Pengelolaan Arsip Inaktif Di Lembaga Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 11(01).
- Wijaya, M. I., & Gunawan, A. (2023). Penerapan knowledge management pada pt. xyz dengan model segi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Journal of Digital Business and Innovation Management*, 2(1), 1–16.
- Yamada, D. B., Komoto, T. T., Lima, V. C., Souza, J., Donato, D. de C. B., Seixas, M., Cassão, V., Dal Fabbro, A. L., de Faria Ferraz, V. E., & Alves, D. (2026). A Knowledge Representation Framework for Rare Diseases Governance within the Brazilian Healthcare System. *Procedia Computer Science*, 278, 1350–1357.
- Yulianti, P., Fahmy, R., Rahman, H., & Rivai, H. A. (2023). Analisis Knowledge Management Menggunakan Model Big Data di Media Sosial UMKM. *Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA)*, 13(1), 24–39.