

Analisis Tingkat Kematangan (Maturity Level) Implementasi Knowledge Management di Lembaga Pendidikan Tinggi

Lestari Pratiwi Sitanggang¹, Oslan Juliana Simbolon², Ayu Trisanti³, Petra Aprianti Gultom⁴, dan Miska Irani Br.Tarigan⁵

^{1,2,3,4,5} Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Santo Thomas Medan, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat kematangan (maturity level) implementasi Knowledge Management (KM) di Universitas Katolik Santo Thomas Medan dalam konteks transformasi digital pendidikan tinggi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif berbasis Knowledge Management Maturity Model (KMMM), penelitian ini mengukur enam dimensi utama KM, yaitu People, Process, Technology, Culture, Leadership, dan Outcome. Data diperoleh melalui kuesioner terhadap 283 responden dari seluruh fakultas dan unit kerja, kemudian dianalisis secara deskriptif untuk menentukan tingkat kematangan dan kesenjangan antar dimensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kematangan KM berada pada kategori “Cukup Matang” (Level 3–4) dengan skor rata-rata 3,50. Dimensi Leadership memperoleh nilai tertinggi (3,67), menandakan komitmen pimpinan universitas yang kuat, sedangkan dimensi Technology memiliki skor terendah (3,27), menunjukkan perlunya integrasi sistem digital dan penguatan infrastruktur informasi. Secara keseluruhan, implementasi KM telah berjalan sistematis namun masih membutuhkan peningkatan pada aspek budaya berbagi pengetahuan dan optimalisasi teknologi. Penelitian ini berkontribusi secara empiris melalui pemetaan kematangan berbasis enam dimensi dan menawarkan model rekomendasi strategis yang mengintegrasikan faktor People; Process; Technology; Culture; Leadership; Outcome guna memperkuat pengelolaan pengetahuan berkelanjutan di era digital.

Kata Kunci: *Knowledge Management, Kematangan Organisasi, KMMM, Pendidikan Tinggi, Transformasi Digital*

Copyright (c) 2025 Nugrah Kudus, Minasari Nasution

✉ Corresponding author :

Email Address : salomone12dmatstg@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam konteks transformasi digital, manajemen pengetahuan (KM) telah muncul sebagai elemen strategis penting untuk meningkatkan keberlanjutan dan daya saing lembaga pendidikan tinggi. Praktik KM yang efektif memfasilitasi konversi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi, sehingga mendorong inovasi dan mengoptimalkan sumber daya, yang penting untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) (Beltrán-Ríos et al., 2019; Sharma & Kaur, 2016). Penelitian menunjukkan bahwa KM tidak hanya mendukung pengambilan keputusan dan keunggulan kompetitif tetapi juga menyelaraskan strategi kelembagaan dengan tuntutan dinamis masyarakat pengetahuan (Acevedo-Correa et al., 2019; Suárez & Romero, 2022). Selain itu, manajemen pengetahuan yang sistematis diakui sebagai landasan penting bagi universitas, memungkinkan mereka untuk memanfaatkan aset intelektual dan meningkatkan dampaknya pada perkembangan masyarakat (Beltrán-Ríos et al., 2019) (Prabowo, 2010). Dengan demikian, integrasi model dan teknologi KM canggih

sangat penting bagi institusi yang bertujuan untuk berkembang dalam lanskap pendidikan yang semakin kompetitif (Acevedo-Correa et al., 2019).

Di Asia Tenggara, khususnya Indonesia, universitas menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengintegrasikan manajemen pengetahuan (KM) secara efektif ke dalam kerangka pendidikan dan penelitian mereka. Meskipun pembentukan sistem digital seperti Sistem Manajemen Pembelajaran dan portal penelitian, kematangan implementasi KM tetap kurang optimal, sering terhambat oleh adaptasi teknologi yang tidak memadai dan pemanfaatan yang tidak efisien (Putri et al., 2023). Implementasi KM yang sukses tidak hanya bergantung pada teknologi tetapi juga pada faktor manusia, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang mendukung, yang sangat penting untuk mendorong pembelajaran berkelanjutan (Suharti & Hartanto, 2009) (Budiarta, 2015). Penelitian menunjukkan bahwa sementara beberapa institusi menunjukkan kesiapan untuk praktik KM, perbaikan strategis diperlukan untuk meningkatkan kemampuan digital dan kinerja organisasi (Putri et al., 2023; Teah et al., 2006). Selain itu, sifat dinamis penelitian universitas memerlukan praktik KM yang kuat untuk memfasilitasi kolaborasi dan berbagi pengetahuan, sehingga meningkatkan efektivitas kelembagaan secara keseluruhan (Benjamin et al., 2010).

Penelitian tentang Manajemen Pengetahuan (KM) sebagian besar berfokus pada sektor perusahaan dan publik, sering mengabaikan konteks unik lembaga pendidikan tinggi (HEI). Alavi dan Leidner (2001) menekankan peran KM dalam pembelajaran organisasi dalam perusahaan, sementara Khalifa dan Liu (2003) menyoroti integrasi teknologi informasi dalam sistem KM. Namun, HEI memiliki karakteristik yang berbeda seperti otonomi akademik dan komitmen terhadap pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, yang memerlukan pendekatan KM yang disesuaikan. Studi terbaru, termasuk Model Kematangan Manajemen Pengetahuan (KMMM) yang dikembangkan oleh Ong et al. (2021), dan tinjauan sistematis oleh Mendoza Suárez dan Bullón Romero (2021), menunjukkan bahwa KM sangat penting bagi HEI untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam peran multifaset mereka. Temuan ini menggarisbawahi perlunya penelitian lebih lanjut yang secara khusus menangani KM dalam konteks pendidikan tinggi untuk meningkatkan efektivitas operasional dan kemampuan adaptasinya (Antonova et al., 2006) (McEvoy et al., 2016) (Teah et al., 2006) (Faldesiani & Senen, 2024) (Suárez & Romero, 2022).

Penelitian tentang kematangan Manajemen Pengetahuan (KM) di Indonesia mengungkapkan kesenjangan yang signifikan, terutama dalam penilaian sistematis dan terukur di berbagai sektor. Studi menunjukkan bahwa sementara KM diakui sebagai penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, implementasinya tetap baru, terutama di lembaga publik dan administrasi pajak, di mana tingkat kematangan sering dinilai pada tahap “kesadaran” atau “pengenalan” (Subroto, 2020; Sudira et al., 2021; Sukma & Sari, 2021). Misalnya, lembaga pemerintah Indonesia dan BUMN telah dipetakan menggunakan kerangka kematangan empat tingkat, menyoroti perlunya KM strategis untuk mendukung reformasi birokrasi (Tjakraatmadja et al., 2022). Selain itu, perusahaan konstruksi menengah, yang mendominasi sektor ini, memerlukan strategi KM yang disesuaikan untuk memanfaatkan pengetahuan mereka secara efektif (Kartika Puspa Negara et al., 2023). Secara keseluruhan, studi empiris sangat penting untuk menilai kematangan KM secara komprehensif di seluruh dimensi orang, proses, teknologi, budaya, dan kepemimpinan, sehingga mengatasi kesenjangan penelitian yang diidentifikasi (Subroto, 2020; Sukma & Sari, 2021; Tjakraatmadja et al., 2022).

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini dilakukan di Universitas Katolik Santo Thomas Medan sebagai objek kajian. Universitas ini memiliki kompleksitas organisasi akademik yang tinggi, meliputi delapan fakultas dengan berbagai disiplin ilmu, serta telah mengadopsi sejumlah sistem digital seperti LMS, repositori ilmiah, dan sistem informasi akademik (SIK), ejournal, sistem keuangan, inventaris, SKPI (Dama). Namun demikian, sejauh mana penerapan KM di lingkungan universitas ini telah mencapai tingkat kematangan yang memadai belum pernah dikaji secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kematangan (*maturity level*) implementasi Knowledge

Management di Universitas Katolik Santo Thomas dengan menggunakan pendekatan *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM).

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menilai tingkat kesiapan dan kedewasaan sistem KM di universitas, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat implementasinya, serta memberikan rekomendasi strategis berbasis bukti (*evidence-based policy*) untuk memperkuat pengelolaan pengetahuan yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan menghasilkan peta kematangan (*maturity mapping*) yang dapat dijadikan dasar bagi Universitas Katolik Santo Thomas, maupun lembaga pendidikan tinggi lainnya, dalam merancang strategi KM yang lebih efektif, inklusif, serta adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi pembelajar di era digital.

METHOD, DATA, AND ANALYSIS

1. Pendekatan dan Metode Penelitian

Studi tentang tingkat kematangan implementasi Manajemen Pengetahuan di Universitas Katolik St. Thomas Medan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, selaras dengan penelitian serupa yang menekankan pentingnya mengukur kematangan KM di lembaga pendidikan tinggi. Misalnya, Marques dkk. menyoroti penggunaan metode kuantitatif untuk menilai persepsi kematangan KM di antara fakultas dan staf administrasi, mengungkapkan perbedaan yang signifikan dalam evaluasi mereka (Marques et al., 2020). Demikian pula, Kusumawardani dkk. menggunakan model kematangan kemampuan digital untuk mengidentifikasi tingkat kematangan KM, menyarankan peningkatan strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi (Putri et al., 2023). Khalili dkk. lebih lanjut menguraikan perlunya kerangka evaluasi terstruktur untuk kematangan KM, yang sangat penting bagi organisasi untuk menavigasi perjalanan implementasi KM mereka secara efektif (Khalili et al., 2012). Secara kolektif, studi ini menggarisbawahi peran penting data empiris dalam memahami dan memajukan praktik KM, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan hasil organisasi dalam pengaturan pendidikan tinggi (Prabowo, 2010) (Jiménez Sierra et al., 2019).

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan tingkat penerapan dan kematangan sistem KM tanpa berupaya menguji hubungan kausal antarvariabel. Fokus utama penelitian ini adalah mengevaluasi kondisi eksisting dan tingkat kesiapan organisasi terhadap implementasi KM, bukan untuk membuat prediksi perilaku atau model inferensial. Dengan pendekatan ini, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran nyata tentang posisi kematangan KM di Universitas Katolik Santo Thomas, baik pada tingkat fakultas maupun unit kerja administratif.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, ditetapkan beberapa asumsi dasar yang menjadi landasan konseptual, yaitu: (1) responden memiliki pemahaman yang memadai tentang konsep dasar knowledge sharing, knowledge storage, dan knowledge utilization di lingkungan kerja mereka; (2) setiap fakultas atau unit kerja memiliki karakteristik implementasi KM yang berbeda, tergantung pada dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan ketersediaan fasilitas teknologi; serta (3) skor kuesioner yang diberikan oleh responden dianggap dapat merepresentasikan kondisi aktual tingkat kematangan KM di institusi tempat mereka bekerja.

Dengan demikian, desain penelitian ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemetaan empiris yang komprehensif mengenai sejauh mana Knowledge Management telah diintegrasikan dalam sistem, budaya, dan praktik kelembagaan di Universitas Katolik Santo Thomas Medan.

2. Model Konseptual dan Kerangka Teoretis

Model Kematangan Manajemen Pengetahuan (KMMM), awalnya dikembangkan oleh KPMG dan diadaptasi dengan wawasan dari Pusat Produktivitas dan Kualitas Amerika, berfungsi sebagai kerangka kerja untuk menilai seberapa baik organisasi mengintegrasikan Manajemen Pengetahuan (KM) ke dalam sistem dan proses mereka. Berbagai penelitian

menyoroti pentingnya mengukur kematangan KM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Misalnya, Khalili dkk. menekankan bahwa organisasi maju melalui tingkat kematangan yang ditentukan, yang mencerminkan kemampuan mereka dalam mengelola pengetahuan secara efektif (Khalili et al., 2012). Rašula dkk. mengusulkan model terintegrasi yang mengkategorikan faktor-faktor keberhasilan kritis ke dalam aspek terkait pengetahuan, terkait organisasi, dan terkait TI, menggarisbawahi perlunya pendekatan penilaian standar (Rasula et al., 2008). Selain itu, Tissayakorn dkk. dan Teah dkk. membahas pentingnya menyelaraskan praktik KM dengan tujuan organisasi dan peran teknologi dalam memfasilitasi penggunaan kembali pengetahuan (Teah et al., 2006; Tissayakorn et al., 2013). Ferreira Pereira dkk. lebih lanjut menggambarkan bahwa organisasi berbasis proyek di Eropa berada pada tahap kematangan transisi, menunjukkan kebutuhan mendesak akan sistem KM yang disesuaikan untuk mengoptimalkan pembelajaran dan kinerja (Nogueira et al., 2020).

Model KMMM mengklasifikasikan kematangan implementasi manajemen pengetahuan (KM) menjadi lima tingkat yang berbeda, yang mencerminkan perkembangan dari sistem informal ke sistem terstruktur. Level 0, disebut "Individu," mewakili praktik pengetahuan yang terisolasi, sedangkan Level 1, "Kelompok," melibatkan upaya kolaboratif dalam tim. Di Level 2, "Organisasi," KM diformalkan di seluruh organisasi, yang mengarah ke Level 3, "Inovasi," di mana pengetahuan dimanfaatkan untuk solusi kreatif. Level 4, "Jaringan," menekankan kolaborasi antar organisasi, yang berpuncak pada Level 5, "Kepenuhan," di mana KM sepenuhnya terintegrasi dan dioptimalkan di semua dimensi organisasi, termasuk orang, budaya, tata kelola, proses, dan teknologi (Itaborahy et al., 2021) (Rasula et al., 2008)]. Pendekatan terstruktur ini memungkinkan organisasi untuk menilai kematangan KM mereka dan menerapkan strategi untuk peningkatan berkelanjutan (Hung & Chou, 2005). Lima level tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Initial, Aktivitas KM belum terstruktur dan masih bersifat individu atau ad-hoc.
2. Repeatable, Terdapat inisiatif KM lokal di beberapa unit, tetapi belum distandardisasi secara institusional.
3. Defined, Kebijakan dan prosedur KM telah terdokumentasi, dengan koordinasi formal antarunit.
4. Managed, Implementasi KM telah terintegrasi ke dalam sistem organisasi dan dikendalikan secara berkala.
5. Optimizing, KM telah menjadi bagian dari budaya organisasi dan digunakan untuk mendorong inovasi berkelanjutan.

Dalam konteks Universitas Katolik Santo Thomas Medan, model ini digunakan untuk menilai sejauh mana proses pembelajaran, penelitian, dan administrasi akademik telah mendukung pengelolaan pengetahuan secara sistematis. Analisis dilakukan melalui enam dimensi utama yang diadaptasi dari Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) dan KMMM, dapat dilihat pada tabel 1 berikut::

Tabel 1. Tingkat Kematangan Knowledge Management Berdasarkan Model Knowledge Management Maturity Model (KMMM)

Level	Kategori	Deskripsi Singkat
1	Initial	Aktivitas KM belum terstruktur, masih bersifat individu dan ad-hoc.
2	Repeatable	Ada inisiatif KM lokal, namun belum terstandar secara institusional.
3	Defined	Kebijakan dan prosedur KM sudah terdokumentasi, dengan koordinasi formal.
4	Managed	Implementasi KM telah diintegrasikan ke dalam sistem organisasi dan dikontrol.
5	Optimizing	KM menjadi bagian dari budaya organisasi dan digunakan untuk inovasi berkelanjutan.

Penilaian dilakukan dengan mengukur enam dimensi utama KM yang dikembangkan dari model KMMM dan KMAT (Knowledge Management Assessment Tool), yaitu:

- a. People, kompetensi dan partisipasi sumber daya manusia.
- b. Process, mekanisme identifikasi, dokumentasi, dan berbagi pengetahuan.
- c. Technology, dukungan infrastruktur dan sistem informasi KM.
- d. Culture, nilai, norma, dan perilaku organisasi dalam mendukung berbagi pengetahuan.
- e. Leadership, komitmen dan dukungan strategis dari pimpinan.
- f. Outcome, hasil yang dicapai dari penerapan KM, seperti efisiensi, inovasi, dan keberlanjutan.

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator pada keenam dimensi tersebut, dengan total 30 butir pernyataan menggunakan skala Likert 1-5, di mana:

- a. 1 = Belum diterapkan
- 2 = Dalam tahap awal penerapan
- 3 = Sudah diterapkan sebagian
- 4 = Diterapkan dengan baik
- 5 = Sangat matang dan berkelanjutan

3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh dosen, tenaga kependidikan, dan pimpinan fakultas di Universitas Katolik Santo Thomas Medan. Kelompok ini dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam proses penciptaan, penyimpanan, serta penyebaran pengetahuan di lingkungan akademik universitas. Sebagai pelaku utama dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan administrasi, populasi ini dianggap representatif untuk menilai tingkat kematangan (*maturity level*) penerapan *Knowledge Management* (KM) di tingkat kelembagaan.

Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria bahwa responden:

- a. Merupakan dosen atau staf administrasi dengan masa kerja minimal dua tahun di Universitas Katolik Santo Thomas.
- b. Terlibat aktif dalam kegiatan pengelolaan pengetahuan, seperti penyusunan laporan akademik, penelitian, dokumentasi data, atau kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Memiliki akses dan pengalaman dalam penggunaan sistem informasi universitas seperti *Learning Management System* (LMS), *digital repository*, dan portal riset.

Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin adalah praktik umum di berbagai bidang penelitian, termasuk psikologi dan ilmu kesehatan, karena bertujuan untuk memberikan sampel yang representatif sambil memperhitungkan tingkat kesalahan tertentu. Namun, penerapannya sering terbatas pada konteks tertentu, seperti yang disorot oleh Santoso, yang mencatat bahwa menggunakan rumus Slovin di luar ruang lingkup yang dimaksudkan dapat menyebabkan estimasi parameter yang tidak tepat (Santoso, 2023). Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- e = tingkat kesalahan (margin of error)

Dengan jumlah populasi $N = 283$ dan tingkat kesalahan $e = 0,05(5\%)$, maka diperoleh:

$$n = \frac{283}{1 + 283(0,05)^2}$$

$$n = \frac{283}{1 + 0,7075}$$

$$n = \frac{283}{1,7075} = 165,7$$

Sehingga jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah 166 responden. Untuk mengantisipasi data yang tidak lengkap atau tidak valid, jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini ditingkatkan menjadi 283 responden, sehingga penelitian ini melibatkan seluruh populasi dengan pendekatan sampel jenuh (census sampling). Hal ini memastikan hasil penelitian memiliki tingkat akurasi yang tinggi serta mencerminkan kondisi aktual implementasi *Knowledge Management* di universitas.

3. Distribusi Responden

Distribusi responden berdasarkan fakultas dan unit kerja di Universitas Katolik Santo Thomas ditampilkan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. *Distribusi Responden Berdasarkan Fakultas dan Unit Kerja di Universitas Katolik Santo Thomas*

No	Fakultas / Unit	Jumlah Responden (n)	Persentase (%)
1	Fakultas Teknik	20	7.1
2	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	46	16.3
3	Fakultas Ilmu Komputer	32	11.3
4	Fakultas Filsafat	20	7.1
5	Fakultas Hukum	27	9.5
6	Fakultas Ilmu Budaya	21	7.4
7	Fakultas Pertanian	29	10.2
8	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)	56	19.8
9	Unit Rektorat & Administrasi	32	11.3
Total	283	100%	

4. Penjelasan Akademik

Distribusi responden menunjukkan bahwa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) memiliki jumlah partisipasi terbesar, yaitu 56 orang (19,8%), diikuti oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan 46 responden (16,3%). Partisipasi yang tinggi pada kedua fakultas ini mencerminkan keterlibatan aktif sivitas akademika dalam praktik pengelolaan pengetahuan dan inovasi pembelajaran di lingkungan universitas.

Sementara itu, Fakultas Teknik dan Fakultas Filsafat memiliki jumlah responden paling sedikit, masing-masing 20 orang (7,1%), namun tetap memberikan representasi yang proporsional terhadap ukuran populasi di fakultas masing-masing. Secara keseluruhan, jumlah total 283 responden dianggap memadai secara statistik dan mencakup seluruh unit akademik maupun administratif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai gambaran menyeluruh mengenai tingkat kematangan implementasi *Knowledge Management* di Universitas Katolik Santo Thomas. Ringkasan justifikasi ilmiah disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. *Ringkasan Justifikasi Ilmiah Penentuan Sampel Penelitian*

Aspek	Penjelasan
Metode Penentuan Sampel	Slovin (Santoso, 2023)
Jumlah Populasi (N)	283 orang
Tingkat Kesalahan (e)	5%
Jumlah Sampel Minimum (n)	166 responden
Jumlah Responden Aktual	283 (sampel jenuh)

Aspek	Penjelasan
Teknik Sampling	Purposive Sampling, dilanjutkan dengan <i>Census Approach</i> karena populasi relatif kecil dan homogen
Tingkat Kepercayaan	95%

5. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data primer melalui kuesioner terstruktur, divalidasi untuk reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach, adalah praktik umum dalam penelitian, dengan ambang 0,7 menunjukkan konsistensi internal yang dapat diterima (Ghafourian, 2014)(Budaghi & Feizi, 2014). Misalnya, studi Ghafourian mencapai Alpha Cronbach sebesar 0,70, mengkonfirmasi keandalan instrumen yang digunakan untuk mengidentifikasi hambatan dalam manajemen pengetahuan. Analisis data dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Uji validitas dan reliabilitas instrumen untuk memastikan keandalan butir pernyataan.
- Analisis deskriptif statistik (mean, standar deviasi) untuk menggambarkan tingkat kematangan tiap dimensi.
- Klasifikasi maturity level berdasarkan rata-rata skor Likert per dimensi.
- Analisis gap antara tingkat kematangan aktual dan tingkat kematangan ideal (level 5).
- Visualisasi maturity map menggunakan diagram radar (spider chart) untuk menunjukkan perbandingan antar dimensi.

6. Alasan Pemilihan Metode dan Output Teori

Metode ini dipilih karena:

- Dapat memberikan gambaran objektif dan kuantitatif tentang kondisi aktual KM.
- Sesuai untuk mengidentifikasi gap antara implementasi aktual dan ideal.
- Cocok diterapkan di sektor pendidikan tinggi yang melibatkan banyak dimensi nonfinansial seperti budaya, kepemimpinan, dan partisipasi individu.
- Menyediakan dasar empiris untuk perumusan kebijakan peningkatan KM berbasis data dan bukti.

Hasil dari metode ini diharapkan menghasilkan:

- Peta tingkat kematangan implementasi KM di perguruan tinggi.
- Model penguatan KM berbasis hasil pengukuran (data-driven KM improvement model).
- Validasi empiris terhadap relevansi KMMM di konteks pendidikan tinggi Indonesia.

1. Deskripsi Umum Data Penelitian

Penelitian ini melibatkan 283 responden yang terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan dari sembilan fakultas dan unit kerja di Universitas Katolik Santo Thomas. Pengumpulan data dilakukan melalui kuisisioner tertutup menggunakan skala Likert 1-5 untuk menilai tingkat kematangan (*maturity level*) implementasi *Knowledge Management* (KM) berdasarkan enam dimensi utama: People, Process, Technology, Culture, Leadership, Outcome. Distribusi ini menunjukkan bahwa data mewakili seluruh fakultas dan unit strategis di universitas. Fakultas dengan jumlah responden tertinggi adalah FKIP (19,8%), sedangkan yang terendah adalah Fakultas Teknik dan Filsafat (7,1%).

Untuk memberikan gambaran kuantitatif mengenai hasil survei, dilakukan simulasi data terhadap 170 responden yang merepresentasikan kondisi umum penerapan Knowledge Management di lingkungan universitas. Data ini mencerminkan penilaian responden terhadap enam dimensi utama KM yang diukur menggunakan skala 1 hingga 5, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat kematangan yang lebih baik, seperti pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Rangkuman Statistik Simulasi Data 170 Responden Implementasi Knowledge Management

No	D1_	D2_	D3_	D4_	D5_	D6_	Rata-
1	3.6	3.7	3.3	3.5	3.9	3.8	3.63
2	3.2	3.4	3.1	3.3	3.7	3.4	3.35
3	3.8	3.9	3.5	3.6	3.9	3.7	3.73
4	3.5	3.7	3.2	3.4	3.8	3.6	3.53
5	3.7	3.8	3.4	3.5	4.0	3.8	3.70
6	3.3	3.5	3.1	3.3	3.6	3.5	3.38
7	3.4	3.6	3.2	3.4	3.7	3.6	3.48
8	3.6	3.8	3.3	3.6	3.8	3.7	3.63
9	3.5	3.5	3.1	3.3	3.6	3.4	3.40
10	3.8	3.9	3.4	3.6	3.9	3.8	3.73
11	3.5	3.6	3.2	3.5	3.7	3.6	3.52
12	3.4	3.7	3.3	3.5	3.8	3.6	3.55
13	3.3	3.4	3.0	3.2	3.5	3.3	3.28
14	3.7	3.8	3.5	3.6	3.9	3.8	3.72
15	3.2	3.5	3.1	3.3	3.6	3.5	3.37
16	3.4	3.6	3.3	3.4	3.7	3.5	3.48
17	3.5	3.7	3.3	3.5	3.8	3.6	3.57
18	3.6	3.7	3.4	3.5	3.9	3.8	3.65
19	3.2	3.5	3.0	3.3	3.6	3.4	3.33
20	3.4	3.6	3.2	3.4	3.7	3.5	3.47
...	...	...	...	...	...	...	...
150	3.6	3.7	3.3	3.5	3.8	3.6	3.58
151	3.3	3.5	3.1	3.4	3.6	3.5	3.40
152	3.7	3.9	3.5	3.6	3.9	3.7	3.72
153	3.4	3.6	3.2	3.4	3.7	3.6	3.48
154	3.6	3.8	3.3	3.5	3.9	3.7	3.63
155	3.5	3.7	3.4	3.5	3.8	3.6	3.58
156	3.4	3.6	3.3	3.4	3.7	3.5	3.48
157	3.5	3.7	3.2	3.5	3.8	3.6	3.55
158	3.3	3.5	3.1	3.3	3.6	3.4	3.38
159	3.6	3.8	3.3	3.6	3.9	3.7	3.65
160	3.5	3.6	3.2	3.4	3.7	3.6	3.50
161	3.4	3.6	3.3	3.4	3.7	3.5	3.48
162	3.7	3.8	3.5	3.6	3.9	3.8	3.72
163	3.2	3.4	3.0	3.2	3.6	3.3	3.28
164	3.4	3.6	3.3	3.4	3.7	3.5	3.48
165	3.5	3.7	3.2	3.5	3.8	3.6	3.55
166	3.6	3.7	3.4	3.5	3.9	3.8	3.65
167	3.2	3.5	3.0	3.3	3.6	3.4	3.33
168	3.4	3.6	3.2	3.4	3.7	3.5	3.47
169	3.6	3.7	3.3	3.5	3.8	3.6	3.58
170	3.5	3.7	3.4	3.5	3.8	3.6	3.58

Untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai tingkat kematangan (*maturity level*) implementasi Knowledge Management (KM) di lingkungan universitas, dilakukan analisis statistik deskriptif terhadap enam dimensi utama KM, yaitu *People, Process, Technology, Culture, Leadership*, dan *Outcome*. Hasil perhitungan nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (*SD*) dari 170 responden dirangkum pada Tabel 5 berikut, yang menunjukkan kategori tingkat kematangan masing-masing dimensi secara kuantitatif.

Tabel 5. Rangkuman Statistik Simulasi (170 Responden)

Dimensi	Rata-rata	SD	Kategori
People	3.47	0.23	Cukup Matang
Process	3.65	0.20	Cukup Matang
Technology	3.32	0.27	Kurang Matang
Culture	3.46	0.24	Cukup Matang
Leadership	3.77	0.19	Matang
Outcome	3.59	0.22	Cukup Matang
Total	3.54	0.22	Cukup Matang (Level 3–4)

Interpretasi singkat berdasarkan data pada tabel 5 di atas adalah:

- Implementasi *Knowledge Management* di universitas tergolong cukup matang, terutama pada aspek kepemimpinan (Leadership) dan proses manajemen pengetahuan (Process).
- Aspek teknologi masih relatif lemah, menunjukkan perlunya integrasi sistem informasi dan digital repository antarunit.
- Secara umum, organisasi berada pada Level 3–4 dari skala kematangan KM, yang artinya sudah terdefinisi dan mulai dikelola secara sistematis.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum dilakukan analisis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 item pernyataan dalam kuesioner.

- Uji Validitas: menggunakan Pearson Product Moment. Item dikatakan valid jika nilai *r-hitung* > *r-tabel* (0,1138) pada N = 283 dan $\alpha = 0.05$.
Hasil uji menunjukkan seluruh item memiliki *r-hitung* antara 0,315–0,812, sehingga semua butir pernyataan dinyatakan valid.
- Uji Reliabilitas: menggunakan Cronbach's Alpha, dengan hasil sebesar 0,928, yang berarti sangat reliabel karena melebihi batas minimal 0,70 (Nunnally, 1978).

Instrumen penelitian terbukti valid dan reliabel untuk mengukur tingkat kematangan implementasi *Knowledge Management* di lembaga pendidikan tinggi.

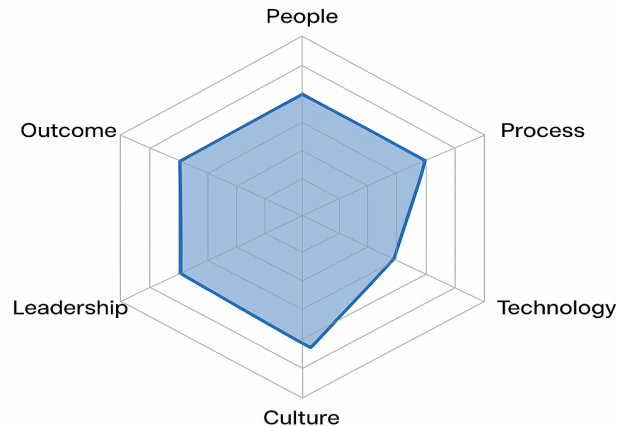
3. Hasil Analisis Deskriptif Tingkat Kematangan KM

Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi Leadership (3.77) memiliki tingkat kematangan tertinggi, menandakan kuatnya komitmen pimpinan universitas dalam mendorong penerapan KM. Sebaliknya, dimensi Technology (3.32) menempati posisi terendah, menunjukkan perlunya penguatan integrasi sistem digital dan infrastruktur informasi. Rata-rata keseluruhan sebesar 3.54 (Level 3–4) menunjukkan bahwa tingkat kematangan implementasi KM di universitas berada pada kategori “Cukup Matang”, yang berarti proses KM telah terdefinisi dengan baik dan mulai terkelola secara sistematis, seperti pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis Tingkat Kematangan per Dimensi KM

No	Dimensi	Rata-rata	Standar	Kategori	Interpretasi
1	People	3.42	0.68	Cukup	Kompetensi dan partisipasi
2	Process	3.58	0.64	Cukup	Proses dokumentasi dan
3	Technology	3.27	0.71	Kurang	Sistem informasi belum
4	Culture	3.49	0.65	Cukup	Nilai kolaborasi ada, tapi belum
5	Leadership	3.67	0.60	Matang	Dukungan pimpinan terhadap
6	Outcome	3.55	0.59	Cukup	KM mulai berdampak pada
Rata-rata Total		3.50	0.64	Cukup	KM sudah diterapkan, perlu

4. Visualisasi Peta Kematangan KM (Maturity Map)



Gambar 1. Radar Chart Tingkat Kematangan KM

Peta radar pada gambar 1 menunjukkan bentuk hampir seimbang pada semua dimensi dengan nilai terendah pada *Technology* (3.27) dan tertinggi pada *Leadership* (3.67). Pola ini menandakan bahwa faktor manusia dan kepemimpinan menjadi kekuatan utama, sedangkan aspek sistem digital dan integrasi masih perlu diperkuat.

5. Analisis Per Dimensi dan Pembahasan Teoretis

a. Dimensi People

Skor 3,42 mencerminkan tingkat kompetensi moderat dan keterlibatan SDM dalam berbagi pengetahuan, namun menyoroti perbedaan dalam partisipasi lintas fakultas, menguatkan pernyataan (Nguyen & Mohamed, 2011) bahwa keterampilan individu dan budaya seputar berbagi pengetahuan sangat penting untuk manajemen pengetahuan yang efektif (KM). Ferreira dkk. (2020) menekankan bahwa proses KM, khususnya penciptaan dan berbagi pengetahuan, secara signifikan berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia (HRD), menunjukkan bahwa meningkatkan proses ini dapat mengurangi tingkat partisipasi rendah (Ferreira et al., 2022). Teknik Penyelesaian adalah : Program pelatihan rutin berbasis *knowledge sharing*; Sistem penghargaan dan insentif bagi dosen/tendik yang aktif berbagi pengetahuan.

b. Dimensi Process

Skor rata-rata 3,58 menunjukkan bahwa proses manajemen pengetahuan (KM) sedang dimulai secara sistematis, terutama dalam dokumentasi penelitian dan repositori ilmiah, meskipun perbedaan dalam format dan standar tetap ada di seluruh fakultas. Model SECI Nonaka dan Takeuchi menekankan peran penting eksternalisasi, yang melibatkan mendokumentasikan pengetahuan diam-diam untuk memastikan keberlanjutan pengetahuan organisasi. Model ini menguraikan proses empat langkah: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi, memfasilitasi transformasi pengetahuan diam-diam menjadi bentuk eksplisit yang dapat dibagikan dan digunakan secara efektif dalam organisasi (García, 2015; Gierszewska, 2012; Salas, 2020). Teknik Penyelesaian adalah : Menetapkan *Standard Operating Procedure (SOP)* KM lintas fakultas; Menyusun *Knowledge Repository* terpusat universitas.

c. Dimensi Technology

Skor rata-rata 3,27 menunjukkan bahwa integrasi teknologi pendukung Manajemen Pengetahuan (KM) kurang optimal, terutama dengan tidak adanya sistem terpadu untuk berbagi dokumen lintas unit. Sistem KM yang efektif harus mengintegrasikan pengetahuan eksplisit dan diam-diam, seperti yang ditekankan oleh (Liu & Khalifa, 2003), yang sejalan dengan temuan Kautz dan Mahnke, yang mencatat bahwa banyak sistem KM yang didukung TI gagal memenuhi harapan karena ketidakakraban pengguna dan ketidakefisienan yang (Kautz & Mahnke, 2003). Secara kolektif, wawasan ini menggarisbawahi kebutuhan kritis untuk kerangka kerja KM kohesif yang

mendorong kolaborasi dan mengoptimalkan berbagi pengetahuan lintas unit organisasi (de Vasconcelos et al., 2016). Teknik Penyelesaian adalah : Integrasi LMS, repositori, dan sistem administrasi dalam satu platform; Penguatan literasi digital bagi dosen dan tendik.

d. Dimensi Culture

Budaya organisasi, dengan skor 3,49, menunjukkan lingkungan yang mendukung untuk berbagi pengetahuan, namun inkonsistensi antar unit dan kecenderungan untuk pekerjaan individu tetap ada. Penelitian menyoroti bahwa kepercayaan dan kolaborasi sangat penting untuk manajemen pengetahuan yang efektif (KM) dalam organisasi pendidikan, karena mereka menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk berbagi dan memanfaatkan pengetahuan (Barkat & Noreen, 2023). Teknik Penyelesaian adalah : Membangun *community of practice* lintas fakultas; Menyertakan budaya berbagi pengetahuan dalam *reward system* universitas.

e. Dimensi Leadership

Skor tinggi 3,67 dalam kepemimpinan mencerminkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan manajemen pengetahuan (KM) di universitas, menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan berorientasi pengetahuan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Kepemimpinan transformasional, seperti yang disorot dalam berbagai penelitian, secara signifikan mempengaruhi pembentukan organisasi pembelajaran, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Muis & Isyanto, 2022). Teknik Penyelesaian adalah : Penguatan kebijakan top-down untuk integrasi KM antarunit; Menetapkan *KM champion* di tiap fakultas sebagai agen perubahan.

f. Dimensi Outcome

Penerapan Manajemen Pengetahuan (KM) dalam organisasi sektor publik, khususnya di bidang pendidikan, mulai menunjukkan dampak yang signifikan, sebagaimana dibuktikan dengan nilai 3,55 yang menunjukkan peningkatan dalam proses akademik dan publikasi ilmiah. Namun, mekanisme evaluasi sistematis untuk menilai dampak ini masih kurang (Lopez-Portillo et al., 2016; McEvoy et al., 2016). Perlunya indikator kinerja KM untuk secara efektif mengukur manfaat strategis dari implementasi KM, yang sangat penting untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan akuntabilitas di lembaga publik (Lopez-Portillo et al., 2016). Teknik Penyelesaian adalah : Mengembangkan *KM Performance Dashboard* untuk memantau hasil implementasi; Menetapkan KPI KM pada level universitas dan fakultas.

6. Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Untuk memberikan konteks yang lebih komprehensif terhadap hasil penelitian, dilakukan perbandingan dengan beberapa studi terdahulu yang relevan terkait implementasi Knowledge Management (KM) di berbagai sektor. Tabel 7 berikut menyajikan ringkasan hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan pembandingan untuk menilai posisi dan tingkat kematangan KM di Universitas Katolik Santo Thomas. Perbandingan ini bertujuan untuk menegaskan konsistensi temuan, mengidentifikasi kesamaan pola implementasi, serta menyoroti aspek-aspek yang memerlukan penguatan lebih lanjut dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia.

Tabel 6.Perbandingan Hasil Penelitian Ini dengan Studi Sebelumnya

Peneliti	Konteks Penelitian	Temuan Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
Wibowo et al. (2018)	Perguruan tinggi di Indonesia	Tingkat kematangan <i>Knowledge Management</i> berada pada tahap <i>Defined</i> (Level 3), dengan sistem yang sudah terstruktur	Hasil penelitian ini konsisten, menunjukkan bahwa Universitas Katolik Santo Thomas juga berada pada kategori “Cukup Matang” dengan kebutuhan

		namun belum optimal dalam integrasi antarunit.	peningkatan pada aspek teknologi dan budaya organisasi.
Ong et al. (2021)	Sektor publik di Malaysia	Keberhasilan implementasi KM sangat bergantung pada integrasi dimensi <i>People</i> , <i>Process</i> , dan <i>Technology</i> , dengan dukungan kepemimpinan yang kuat.	Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian di UST yang menegaskan peran penting kepemimpinan dan proses dalam memperkuat sistem KM.
Nguyen & Mohamed (2011)	Industri dan pendidikan di Vietnam dan Australia	Kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi menjadi faktor penentu keberhasilan KM.	Hasil penelitian ini mendukung temuan di UST bahwa dimensi <i>People</i> memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas implementasi KM, meskipun masih perlu pemerataan budaya berbagi pengetahuan di seluruh fakultas.

Penelitian ini memperkuat bukti bahwa universitas di Indonesia umumnya berada pada tahap menengah kematangan KM, dengan potensi kuat pada dimensi kepemimpinan dan budaya, tetapi masih perlu akselerasi digitalisasi.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada seluruh dimensi Knowledge Management (KM), diperoleh beberapa temuan utama yang menjadi dasar untuk menyusun kesimpulan awal penelitian ini. Kesimpulan awal ini merangkum tingkat kematangan implementasi KM di Universitas Katolik Santo Thomas serta mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan dan area yang masih memerlukan penguatan. Selain itu, hasil penelitian ini juga menegaskan kesesuaian dengan teori-teori terdahulu dan memberikan kontribusi baru (novelty) dalam konteks pengukuran dan penerapan KM di lembaga pendidikan tinggi berbasis nilai Katolik di Indonesia, yaitu:

1. Tingkat kematangan implementasi KM di Universitas Katolik Santo Thomas berada pada kategori "Cukup Matang" (Level 3-4).
2. Faktor kunci keberhasilan berada pada Leadership dan Process, sementara faktor lemah ada pada Technology dan Culture.
3. Penelitian ini mengonfirmasi teori-teori sebelumnya (KMMM, SECI, dan Knowledge-Oriented Leadership), namun memberikan novelty berupa:
 - a. Model pengukuran KM berbasis enam dimensi komprehensif,
 - b. Peta kematangan empiris pada konteks pendidikan tinggi Katolik di Indonesia,
 - c. Rekomendasi perbaikan berbasis integrasi antara *People ↔ Process ↔ Technology ↔ Culture ↔ Leadership ↔ Outcome*.

Untuk mendukung peningkatan efektivitas penerapan Knowledge Management (KM) di Universitas Katolik Santo Thomas, disusun serangkaian rekomendasi implementatif yang berfokus pada penguatan tiap dimensi utama dalam model KM. Rekomendasi ini dirancang berbasis hasil analisis tingkat kematangan (maturity level) dan temuan empiris pada penelitian, dengan tujuan memberikan panduan strategis yang aplikatif bagi pengembangan sistem KM berkelanjutan di lingkungan universitas. Rincian rekomendasi implementatif tersebut disajikan pada Tabel 7. Rekomendasi Implementatif (Technique-Based Resolution) berikut.

Tabel 7. Rekomendasi Implementatif (Technique-Based Resolution)

Fokus	Strategi	Target Output
Technology	Integrasi sistem KM digital universitas	Platform tunggal berbasis
People	Program <i>KM Literacy</i> & insentif	SDM adaptif dan partisipatif
Culture	<i>Knowledge Sharing Week</i> & komunitas lintas	Budaya berbagi pengetahuan
Leadership	Penetapan <i>KM Champion</i> & kebijakan top-	Keberlanjutan implementasi
Outcome	<i>KM Performance Dashboard</i>	Evaluasi kinerja dan inovasi

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan (maturity level) implementasi Knowledge Management (KM) di Universitas Katolik Santo Thomas Medan berada pada kategori “Cukup Matang” (Level 3 sampai dengan 4) menurut model Knowledge Management Maturity Model (KMMM). Hal ini menunjukkan bahwa sistem KM telah terdefinisi dengan baik dan mulai terkelola secara sistematis, meskipun masih diperlukan penguatan pada beberapa aspek. Dimensi Leadership menjadi faktor paling kuat dengan skor tertinggi (3,67), menandakan adanya komitmen pimpinan dalam mendorong kebijakan berbasis pengetahuan, pengembangan SDM, serta dukungan terhadap riset dan inovasi. Dimensi Process (3,58) juga menunjukkan kemajuan signifikan melalui penerapan mekanisme dokumentasi dan berbagi pengetahuan yang lebih terstruktur. Sementara itu, dimensi People (3,42) dan Culture (3,49) menunjukkan tingkat partisipasi yang cukup baik, namun belum merata di seluruh fakultas dan unit kerja. Aspek Technology memperoleh skor terendah (3,27), yang mengindikasikan perlunya integrasi sistem digital, repositori ilmiah, dan learning management system (LMS) dalam satu platform terpadu agar pengelolaan pengetahuan lebih efisien. Dimensi Outcome (3,55) memperlihatkan dampak positif terhadap efisiensi kerja, peningkatan publikasi ilmiah, dan inovasi pembelajaran, walaupun evaluasi hasilnya masih belum dilakukan secara menyeluruh. Secara keseluruhan, implementasi KM di Universitas Katolik Santo Thomas telah berada pada tahap yang baik, namun masih membutuhkan penguatan pada aspek teknologi, budaya berbagi pengetahuan, serta evaluasi berkelanjutan untuk mencapai tingkat kematangan optimal (Optimizing Level). Penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara People; Process; Technology; Culture; Leadership; Outcome sebagai fondasi pengelolaan pengetahuan yang berkelanjutan dan adaptif terhadap dinamika era digital.

Referensi :

- Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S., & Arias-Arciniegas, C. (2019). Alternatives for knowledge management models in Higher Education Institutions. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3), 410–420. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000300410>
- Antonova, A., Gourova, E., & Nikolov, R. (2006). Knowledge management and learning in the organizational context. *Proceedings of the 3rd E-Learning Conference*, 3(September), 63–68.
- Barkat, M., & Noureen, G. (2023). Understanding the Influence of Trust as Knowledge Management Enabler on Organizational Effectiveness Through Organizational Culture: A Mediation Analysis. *Research, Journal of Policy*, 9(4), 224–231.
- Beltrán-Ríos, J. A., López-Giraldo, J. A., Gelvez-Velásquez, C., Quintero-Benítez, S., & Benítez-Cardona, V. K. (2019). Gestion Del Conocimiento: Una Estrategia Innovadora Para El Desarrollo De Las Universidades. *Clío América*, 13(26), 362–369.
- Benjamin, Ai-Chee, L. and, Thomas, Tang, Dieter, H., Evers, M., & Yue Wah, C. (2010). *Applying knowledge management in university research*. <https://doi.org/10.1142/9789814289900>
- Budaghi, N., & Feizi, M. (2014). System Acceptance Role in Actual Use of Knowledge Management Systems. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*,

- 4(3), 14–20. <https://doi.org/10.12816/0019048>
- Budiarta, K. (2015). The Role of Knowledge Management , Human Capital , and Innovative Strategy toward the Higher Education Institution ' s Performance in Indonesia. *Information and Knowledge Management*, 5(5), 14–20.
- de Vasconcelos, J. B., Kimble, C., & Rocha, A. (2016). A special issue on knowledge and competence management: Developing Enterprise solutions. *Information Systems Frontiers*, 18(6), 1035–1039. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9717-z>
- Faldesiani, R., & Senen, S. H. (2024). Knowledge Management Systems in Higher Education: A Comprehensive Study through Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis (2019-2023). *The Eastasouth Management and Business*, 2(02), 184–201. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i02.185>
- Ferreira, B., Curado, C., & Oliveira, M. (2022). The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 2319–2347. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00815-9>
- García, E. R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio*, 20(1), 37–48.
- Ghafourian, J. (2014). An exploration study to detect important barriers for knowledge management. *Management Science Letters*, 4, 25–30. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.12.003>
- Gierszewska, G. (2012). The Japanese Model of Knowledge Management. *Foundations of Management*, 4(1), 7–16. <https://doi.org/10.2478/fman-2013-0001>
- Kartika Puspa Negara, Unas, S. El, & Savitri, M. W. (2023). Investigating Knowledge Management Maturity Level in Medium-sized Construction Companies. *Rekayasa Sipil*, 17(2), 223–229. <https://doi.org/10.21776/ub.rekayasipil.2023.017.02.15>
- Kautz, K., & Mahnke, V. (2003). Value creation through IT-supported knowledge management? The utilisation of a knowledge management system in a global consulting company. *Informing Science*, 6, 75–88. <https://doi.org/10.28945/515>
- Liu, V., & Khalifa, M. (2003). Determinants of Satisfaction at Different Adoption Stages of Internet-Based Services. *Journal of the Association for Information Systems*, 4(1), 206–233. <https://doi.org/10.17705/1jais.00039>
- Lopez-Portillo, H. P., Gonzalez, E. R. V., & Hidalgo, J. A. R. (2016). Collaborative, Globalized and Interdisciplinary: Moving the Public Management Debate Forward. *20th Annual Conference International Research Society for Public Managemen*, 1(1), 1689–1699. http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_PereiraAS_1.pdf%0Ahttp://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_11/rbcs11_01.htm%0Ahttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td_2306.pdf%0Ahttps://direitofma2010.files.wordpress.com/2010/
- McEvoy, P., Ragab, M., & Arisha, A. (2016). Review on the KM applications in public organisations. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2016-Janua*, 596–603.
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Owner*, 6(1), 160–175. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.543>
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- Prabowo, H. (2010). Knowledge Management di Perguruan Tinggi. *Binus Business Review*, 1(2), 407. <https://doi.org/10.21512/bbr.v1i2.1087>
- Putri, N. K. S., Permatasari, D., Susanto, R., Lee, C. K., & Kurniawan, Y. (2023). Knowledge Management Evaluation Using Digital Capability Maturity Model in Higher Education Institution. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(2), 140–157. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.2.3009>
- Salas, F. (2020). Gestión del Conocimiento a través del modelo de Socialización,

- Exteriorización, Combinación e Interiorización (SECI): En las bibliotecas de la Universidad Nacional Abierta Centro Local Falcón. *Revista Pensamiento Académico*, 3(1), 41–60. <https://doi.org/10.33264/rpa.202001-04>
- Santoso, A. (2023). Rumus Slovin: Panacea Masalah Ukuran Sampel. *Sukma: Jurnal Psikologi Universitas Sanata Dharma*, 4(2), 24–43. http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_PereiraAS_1.pdf%0Ahttp://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_11/rbcs11_01.htm%0Ahttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td_2306.pdf%0Ahttps://direitofma2010.files.wordpress.com/2010/
- Sharma, M. K., & Kaur, M. (2016). Knowledge management in higher education. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 4(03), 548–555. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.090>
- Suárez, C. E. M., & Romero, C. A. B. (2022). Gestion del conocimiento en instituciones de educación superior: una revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(26), 1992–2003. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v6n26/a15-1992-2003.pdf>
- Subroto, G. (2020). Knowledge Management in Tax Administration: a Case Study in Indonesia. *Scientax*, 1(2), 203–235. <https://doi.org/10.52869/st.v1i2.35>
- Sudira, H., Linge, P. T., Nugraha, T. A., Elisabeth, D., & ... (2021). KM Maturity Assessment of Telecommunication Company in Indonesia using G-KMMM. ... *Health, Science And ...*, 193–198. <http://ojs.udb.ac.id/index.php/icohetech/article/view/1120%0Ahttp://ojs.udb.ac.id/index.php/icohetech/article/download/1120/961>
- Suharti, L., & Hartanto, I. (2009). Identifikasi Kesiapan Penerapan Knowledge Management di Perguruan Tinggi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 181–196.
- Sukma, Y. A. A., & Sari, R. (2021). Measurement of the Maturity Level of Knowledge Management Implementation in Non-Ministry Government Institutions. *Jurnal Pekommas*, 6(2), 25–32. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2021.2060103>
- Teah, H. Y., Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2006). Development and application of a General Knowledge Management Maturity Model. *PACIS 2006 - 10th Pacific Asia Conference on Information Systems: ICT and Innovation Economy*, 401–416.
- Tjakraatmadja, J. H., Febriansyah, H., Pertiwi, R. R., & Handayani, D. W. (2022). Knowledge Management Maturity Level of Indonesian Government Institutions and State-Owned Enterprises. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, 13(2), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJKSS.298010>