

Manajemen Pengetahuan dalam Institusi Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada 2 PTS di Surakarta)

Muhammad Syihabuddin^{1*}, Anton Agus Setyawan², Jati Waskito³

^{1,2,3}Program Studi S2 Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.

¹Email : muhammadsyihabuddin74@gmail.com

²Email : anton.setyawan@ums.ac.id

³Email : jw271@ums.ac.id

Abstrak

Pengetahuan merupakan sumber daya esensial untuk keberhasilan produksi dan organisasi dalam ekonomi berbasis pengetahuan. Pengetahuan tidak hanya berupa informasi, tetapi juga mencakup perspektif, konsep, penilaian, dan metodologi yang membentuk nilai dari informasi tersebut. Manajemen Pengetahuan telah menjadi fungsi penting dalam organisasi modern, termasuk perguruan tinggi. Perguruan tinggi berperan dalam penciptaan, diseminasi, dan pembelajaran pengetahuan, yang membuat penerapan Manajemen Pengetahuan di sektor ini sangat krusial. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam tentang perbedaan pendekatan siklus hidup manajemen pengetahuan pada 2 perguruan tinggi. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur tentang Manajemen Pengetahuan di sektor pendidikan tinggi. Secara praktis, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan institusi melalui praktik Manajemen Pengetahuan yang efektif.

Kata Kunci: Manajemen Pengetahuan, Perguruan Tinggi

Knowledge Management: A Case Study in 2 Higher Educational Institutions in Surakarta

Abstract

Knowledge is an essential resource for successful production and organization in a knowledge-based economy. Knowledge is not only information, but also includes perspectives, concepts, judgments, and methodologies that form the value of that information. Knowledge Management has become an important function in modern organizations, including higher education. Higher education plays a role in the creation, dissemination and learning of knowledge, which makes the application of knowledge management in this sector very crucial. This research aims to provide a deeper understanding of the differences in knowledge management life cycle approaches at 2 institutions. Theoretically, the results of this research are expected to enrich the literature on knowledge management in the higher education sector. Practically, this research aims to make a positive contribution to institutional development through effective knowledge management practices.

Keywords: Knowledge Management, Higher Educational Institutions

PENDAHULUAN

Pengetahuan merupakan sumber daya penting bagi keberhasilan produksi dan organisasi dalam ekonomi berbasis pengetahuan. Berbeda dengan informasi yang hanya berupa data dan fakta terorganisir, pengetahuan mencakup perspektif, konsep, penilaian, dan metodologi yang memberikan nilai tambah dari informasi yang ada. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan menjadi fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi modern. Nonaka et al. (2000) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai perkembangan di bawah spiral epistemologis dan ontologis,

sedangkan Rowley (2000) menekankan bahwa institusi pendidikan tinggi terlibat dalam penciptaan, penyebaran, dan pembelajaran pengetahuan.

Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan inovasi, layanan pelanggan, dan keunggulan bisnis dengan mengakumulasi dan menggunakan pengetahuan secara efektif. Dalam konteks perguruan tinggi, manajemen pengetahuan memungkinkan kolaborasi penelitian yang lebih baik, akses terhadap sumber daya pendidikan yang lebih kaya, dan berbagi pengalaman mengajar terbaik. Selain itu, manajemen pengetahuan juga meningkatkan efisiensi operasional, mendukung proses administrasi, dan membantu memenuhi persyaratan akreditasi.

Namun, penerapan manajemen pengetahuan di lembaga pendidikan, khususnya di perguruan tinggi, masih tergolong baru dan belum banyak diteliti. Beberapa studi menunjukkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan dapat menghasilkan inovasi, meningkatkan proses penelitian dan pengembangan kurikulum, serta meningkatkan layanan administrasi. Perguruan tinggi swasta, yang kini semakin banyak dan memainkan peran signifikan dalam pendidikan tinggi, juga menghadapi tantangan besar dalam hal manajemen pengetahuan.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta dan Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer AMIKOM Surakarta adalah contoh perguruan tinggi swasta yang menghadapi tantangan tersebut. Dengan manajemen pengetahuan yang efektif, kedua institusi ini diharapkan dapat memanfaatkan sumber daya administratif dan akademiknya secara maksimal, memastikan bahwa pengetahuan yang dihasilkan tersedia bagi semua pihak yang terlibat, dan mendukung lingkungan belajar yang dinamis.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan perbedaan pendekatan siklus hidup manajemen pengetahuan di kedua perguruan tinggi tersebut dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dalam konteks manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang aktivitas yang efektif dan kondisi yang mendukung serta menghambat dalam manajemen pengetahuan, serta memberikan kontribusi positif bagi perkembangan lembaga pendidikan tinggi.

TEORI

1. Manajemen Pengetahuan

Nonaka et al. (2000), mendefinisikan Manajemen Pengetahuan sebagai berikut: Manajemen Pengetahuan mempunyai perkembangan di bawah dua spiral yaitu epistemologis dan ontologis, tanpa memperhatikan kelebihan individu dalam pendidikan dan pembelajaran. Lebih lanjut, Rowley (2000) menyatakan bahwa: "Institusi pendidikan tinggi berada dalam bisnis pengetahuan karena mereka terlibat dalam penciptaan, penyebaran, dan pembelajaran pengetahuan. Selama tahun 2004, penulis Enkhbaigali (2004) mendefinisikannya sebagai: "Aktivitas yang disengaja dilakukan untuk menangani sumber daya organisasi secara lebih efisien guna meningkatkan kinerjanya. Terakhir, penulis Bolorma Demchig (2015) mendefinisikan sebagai berikut: "Manajemen Pengetahuan membantu perusahaan untuk merangsang inovasi, meningkatkan layanan pelanggan, dan mencapai keunggulan bisnis melalui akumulasi, peningkatan ketersediaan dan aksesibilitas, serta penggunaan pengetahuan yang efektif".

Untuk kelangsungan hidup organisasi, kinerja, efektivitas, produktivitas, dan manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan, yang membantu meningkatkan keputusan dan praktik profesional (Ramjeawon et al., 2020). Manajemen pengetahuan sangat penting dalam memperoleh informasi tentang sumber daya institusi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Rehman, Khan & Javed, 2019). Organisasi dengan sumber nilai tambah tentang manajemen pengetahuan dapat menumbuhkan daya saing dan efektivitas dalam organisasi. Dengan demikian, kredibilitas dan keberhasilan organisasi bergantung pada praktik manajemen pengetahuan yang efektif (Yaacob et al., 2010). Manajemen pengetahuan yang efektif membantu memperkuat kinerja organisasi dengan pengaruh luas terhadap keberhasilan organisasi (Haider, 2019). Manajemen pengetahuan adalah aspek yang muncul dalam manajemen dan kepemimpinan (Eustachio et al., 2020). Ini adalah aktivitas yang melibatkan penciptaan, deskripsi, pengemasan, pengorganisasian, penyimpanan, dan berbagi sumber daya pengetahuan yang berkembang dan ada dalam organisasi (Tehseen et al., 2021).

Menurut Filius, dkk., (2000); Feng, dkk., (2012); Khodadad, dkk., (2020), Manajemen Pengetahuan dalam penelitian ini dikategorikan:

- a. *Knowledge Acquisition*
- b. *Knowledge Documentation*
- c. *Knowledge Transfer*
- d. *Knowledge Creation*
- e. *Knowledge Application*

2. *Knowledge Acquisition*

Menurut Huang, et al., (2013), *knowledge acquisition* melibatkan memperoleh dan mempelajari pengetahuan yang relevan dari berbagai sumber daya internal dan eksternal seperti pengalaman, pakar, dokumentasi yang relevan, rencana, dan banyak lagi. Wawancara, pemetaan proses, pemetaan konsep, observasi, pendidikan, dan pelatihan adalah teknik yang paling terkenal untuk memperoleh pengetahuan.

Knowledge acquisition atau akuisisi pengetahuan melibatkan proses internal organisasi, yang membantu memulai dari individu dan mengintegrasikan tingkat organisasi dan penciptaan pengetahuan diam-diam dan eksplisit yang mengidentifikasi dan menyerap informasi dan sumber pengetahuan eksternal (Islam et al., 2014; Gonzalez dkk., 2017). Akibatnya, perolehan pengetahuan terjadi di ketiga tingkat organisasi, yaitu Individu, tim, dan organisasi/kelembagaan. Setelah diperoleh, organisasi dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan ini dalam bentuk produktivitas, peningkatan kreativitas, pengurangan waktu respons, dan peningkatan pengambilan keputusan (Shahzadi et al., 2015). Oleh karena itu, penelitian ini berarti bagaimana mengharuskan individu dalam organisasi untuk memahami berbagai sumber daya yang tersedia dan bagaimana organisasi menggunakan pengetahuan ini untuk memperoleh manfaat akhir (Hassan, 2021).

3. *Knowledge Documentation*

Knowledge documentation atau dokumentasi pengetahuan merupakan sebuah proses dilakukannya dokumentasi informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi maupun individu. Contoh praktik dokumentasi pengetahuan diantaranya adalah pembuatan catatan, manual, atau dokumentasi lain yang menjelaskan proses, prosedur, panduan, pengalaman.

Knowledge Documentation atau Dokumentasi pengetahuan merupakan sejauh mana pengetahuan tertanam dan ditangkap ke dalam proses dan prosedur organisasi dengan merangkumnya dalam manual, database, dan buku pegangan (Khodadad et al., 2020). Pengetahuan yang terdokumentasi dapat dengan mudah didistribusikan dan tersedia bagi peserta lain dalam organisasi.

Knowledge Documentation menurunkan risiko kehilangan informasi penting, mendorong transparansi dalam proses bisnis, dan membangun warisan intelektual yang tersedia bagi semua anggota tim. *Knowledge Documentation* merupakan fitur penting dari sistem manajemen pengetahuan, membantu organisasi menentukan cara menempatkan dokumen penting dalam catatan resmi mereka (Rehman, 2020). Dokumen pengetahuan mewakili sejauh mana pengetahuan dikemas dalam manual, database, dan buku pegangan untuk ditangkap dan dimasukkan dalam prosedur dan proses organisasi (Agarwal, Kiran & Verma, 2012). Demikian pula, pengetahuan yang terdokumentasi mudah disebarluaskan dan tersedia bagi anggota organisasi lainnya (Turyasingura, 2011). Menurut (Navidi et al., 2017), organisasi tidak memiliki cukup pengetahuan yang dimilikinya. Organisasi harus memastikan bahwa pengetahuan mengalir untuk memungkinkan proses pembelajaran interpersonal, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, dokumentasi pengetahuan pada akhirnya meningkatkan individu, tim, dan institusi (Gonzalvez et al., 2014). Dengan demikian, Pengarah Opini pada dasarnya dapat diperebutkan dengan berbagi wawasan pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Kedua, pembagian ini terjadi melalui transmisi pengetahuan dan informasi melalui memori organisasi. Selanjutnya, memori organisasi dipromosikan melalui praktik dokumentasi pengetahuan. Implikasinya, dokumen pengetahuan berdampak positif terhadap pembelajaran organisasi pada tiga tingkat di atas (Martins & Meyer, 2012).

4. *Knowledge Transfer*

Knowledge Transfer atau transfer pengetahuan merupakan suatu proses dimana pengetahuan dari individu maupun kelompok disampaikan kepada individu maupun kelompok lain. *Knowledge Transfer*, juga dikenal sebagai berbagi dan menyebarluaskan, melibatkan pertukaran, pengangkutan, dan pendistribusian pengetahuan yang benar kepada orang yang tepat. Menurut Tuzun & Kalemci (2012), atribut ini berimplikasi pada proses distribusi pengetahuan terstruktur dan terkandung di lingkungan organisasi internal dan eksternal.

Knowledge Transfer adalah atribut lain yang berpengaruh dalam manajemen pengetahuan dan memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan dalam konteks organisasi (Dijk et al., 2016). Inovasi dan kinerja organisasi terkena dampak positif dari transfer pengetahuan dimana organisasi dapat mempercepat proses pembelajaran, menghindari duplikasi upaya, dan meningkatkan efisiensi dengan berbagi pengetahuan dari individu yang lebih berpengalaman dengan individu yang kurang berpengalaman.

Menurut Turyasingura (2011), transfer pengetahuan terkadang dianggap identik dengan berbagi pengetahuan, seperti yang disarankan oleh penelitian saat ini. Ketika pengetahuan ditransfer antara orang dan tim dalam suatu organisasi, itu berarti menyebarkan pengetahuan dari orang ke orang dan dari tim ke tim.

5. *Knowledge Creation*

Knowledge Creation atau penciptaan pengetahuan merupakan proses pengembangan pengetahuan, konsep, atau pemahaman baru dan menerapkannya untuk menghasilkan nilai tambah. Vikas & Shivraj (2014) menunjukkan bahwa pengetahuan diciptakan dengan mentransformasikan pengetahuan tacit dan eksplisit. Sebagai hasil dari transformasi tersebut, informasi diorganisasikan ke dalam suatu struktur.

Knowledge Creation juga dianggap sebagai atribut penting dari manajemen pengetahuan, yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan informasi dengan cara yang lebih sistematis (Nafei, 2014). Penciptaan pengetahuan kadang-kadang disebut sebagai konstruksi pengetahuan, dianggap sebagai salah satu proses terpenting dalam mengelola pengetahuan, karena pengetahuan harus diproduksi sebelum pengetahuan dibagikan, digunakan, dan didokumentasikan (Ives & Combs, 2012). Menurut (Moodysson, 2008), organisasi menghasilkan pengetahuan berbasis baru dengan mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal organisasi. Selain itu, penciptaan pengetahuan berarti menciptakan atau memperoleh pengetahuan dalam mengadopsi informasi dan komunikasi dengan norma dan nilai organisasi (Rehman, 2020).

6. *Knowledge Application*

Knowledge Application atau Penerapan pengetahuan disebut juga pemanfaatan pengetahuan, penggunaan pengetahuan, dan penggunaan kembali pengetahuan. Song, et al., (2005) mendefinisikan ini sebagai penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja dengan menggunakan pengetahuan yang ada. Penerapan pengetahuan diyakini membawa manfaat ekonomi bagi organisasi dan karyawannya yang berpengalaman.

Hal ini memerlukan penerapan teori ke dalam praktik dan penerapan pengetahuan terkini untuk menyelesaikan masalah, menyederhanakan prosedur, atau mengambil keputusan yang lebih baik. Kemampuan untuk menerapkan pengalaman dan keahlian dalam konteks tertentu merupakan komponen penting dalam penerapan pengetahuan, memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh tidak hanya bersifat teoritis tetapi juga berguna secara langsung dalam skenario dunia nyata.

Penerapan pengetahuan juga disebut sebagai pemanfaatan pengetahuan (Turyasingura, 2011), implementasi pengetahuan (Gholami et al., 2013), penggunaan pengetahuan (Gonzalez et al., 2017), dan penggunaan kembali pengetahuan. Menurut (Hassan, 2021), penerapan pengetahuan berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengenali, mengakses, dan menggunakan informasi dan pengetahuan yang disimpan dalam organisasi sistem memori formal dan informal. Dalam penelitian lain, penerapan pengetahuan berarti menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk membuat

keputusan, meningkatkan kemampuan belajar, dan mencapai tujuan serta kinerja organisasi (Song et al., 2005). Demikian pula melalui integrasi, inovasi, kreasi, dan perluasan basis pengetahuan yang ada, pengetahuan harus digunakan sebagai dasar pengembangan pengetahuan baru. Namun, hal ini harus digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan (Volberda et al., 2010).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus jamak (collective or multiple case study), yaitu penelitian studi kasus yang menggunakan lebih dari satu kasus dalam satu penelitian. Menurut Yin (2003a, 2009, dalam Arifin, 2010), penggunaan jumlah kasus yang banyak dilakukan untuk mendapatkan data yang lebih detail dan untuk menggeneralisasi konsep atau teori yang dihasilkan. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan menggunakan logika replikasi, di mana setiap kasus mengikuti prosedur penelitian yang sama hingga menghasilkan hasil masing-masing. Hasil dari setiap kasus kemudian dibandingkan untuk menentukan kesamaan dan perbedaannya, yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan penelitian.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, yang menekankan pada proses pengumpulan dan analisis data yang bersifat non-numerik. Menurut Creswell (2014: 60), penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada hasil akhir, di mana peneliti berperan sebagai pengamat yang netral. Penelitian ini dilakukan di dua perguruan tinggi di Surakarta, yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta (STIE Surakarta) dan Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer AMIKOM Surakarta (STMIK AMIKOM Surakarta). Pendekatan ini dipilih untuk memahami interaksi sosial yang kompleks melalui wawancara mendalam.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Creswell (2014) menjelaskan bahwa data kualitatif terdiri dari transkrip wawancara, catatan observasi, dokumen, dan artefak lain yang memberikan wawasan mendalam tentang fenomena yang diteliti. Sumber data utama adalah wawancara dengan informan yang dipilih, termasuk ketua, kepala program studi, dan kepala pusat penelitian di kedua perguruan tinggi. Data yang diperoleh bersifat naratif dan deskriptif, yang memungkinkan pemahaman konteks sosial dan perspektif individu secara holistik.

Teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview). Menurut Esterberg (2002), wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab. Moleong (2006: 135) menyatakan bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu antara pewawancara (interviewer) dan yang diwawancarai (interviewee). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan membuat kerangka garis besar pokok-pokok yang akan ditanyakan atau yang dikenal dengan istilah pedoman wawancara (interview guide). Informan dalam penelitian ini termasuk Ketua STIE Surakarta, Kepala Program Studi S1 Manajemen, Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, Kepala Administrasi dan Personalia, Ketua STMIK AMIKOM Surakarta, Kepala Program Studi S1 Informatika, Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, dan Perwakilan Tenaga Kependidikan.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksikan data mentah yang diperoleh. Proses ini melibatkan penulisan ulang hasil wawancara yang diperoleh dari responden sebagai bagian dari validasi hasil wawancara. Penyajian data adalah proses penyusunan secara sistematis hasil dari reduksi data agar diketahui tema dan polanya. Menurut Moleong (2007: 103), pengelolaan data ini bertujuan untuk menemukan tema dan hipotesis kerja yang dapat diangkat menjadi teori substantif. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi, di mana data dan informasi lebih bermakna, dilakukan cross check untuk menguji kebenaran dan konklusi yang dibuat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap perbedaan pendekatan siklus hidup manajemen pengetahuan di STIE Surakarta dan STMIK AMIKOM Surakarta. Melalui metode kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam dan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengelolaan pengetahuan di lingkungan pendidikan tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Knowledge Acquisition*

Dari hasil wawancara dengan kedua perguruan tinggi, berikut pemaparan persamaan dan perbedaan pendekatan dalam hal *knowledge acquisition*:

STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta keduanya memiliki persamaan dalam keterlibatan dengan jejaring profesional eksternal. Pimpinan STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta aktif dalam berbagai organisasi profesional seperti APTISI.

Dalam mengumpulkan informasi tentang kebutuhan dan keinginan mahasiswa, STMIK AMIKOM Surakarta menggunakan survei *open-ended* yang disebarakan kepada mahasiswa baru setiap tahun. Pendekatan ini memberikan ruang bagi tanggapan yang lebih luas dan mendalam, meskipun memerlukan upaya administrasi yang signifikan. Sebaliknya, STIE Surakarta menggunakan jajak pendapat dan informasi terkait kebutuhan industri untuk menyesuaikan kurikulum dengan tren pasar.

Perbedaan lain terletak pada sumber pengetahuan yang diakses oleh kedua institusi. STMIK AMIKOM Surakarta mengalokasikan anggaran khusus untuk pengadaan buku referensi setiap semester, sementara STIE Surakarta lebih cenderung membeli akses ke kursus online premium seperti LinkedIn Learning atau Udemy. Hal ini mencerminkan perbedaan preferensi antara sumber pengetahuan tradisional dan digital. Dalam hal perekrutan staf baru dengan pengetahuan yang kurang, kedua perguruan tinggi lebih memilih memberikan pelatihan kepada staf yang ada daripada merekrut dari luar. Namun, STIE Surakarta menyatakan bahwa dalam perekrutan, berbagai pertimbangan kompleks dipertimbangkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan institusi.

Terkait penelitian, keduanya menyoroti pentingnya penelitian dosen untuk pengembangan institusi. STIE Surakarta lebih menekankan pada penelitian yang diselaraskan dengan visi misi institusi serta kebutuhan industri. Ini menunjukkan fokus yang berbeda dalam strategi penelitian antara kedua perguruan tinggi. Dalam mengikuti kursus, program pelatihan, dan seminar, STIE Surakarta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dalam mengikuti berbagai macam seminar dan kursus online terbaru, sedangkan STMIK AMIKOM Surakarta lebih bergantung pada program eksternal yang tersedia. Ini mencerminkan perbedaan dalam pendekatan pengembangan kapasitas staf dan dosen.

Secara keseluruhan, analisis menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengelola pengetahuan dan merespons kebutuhan mahasiswa serta pasar. Perbedaan paling jelas terlihat pada pendekatan pembelian sumber pengetahuan atau referensi penting, di mana STMIK AMIKOM Surakarta lebih mengutamakan buku referensi fisik, sementara STIE Surakarta lebih fokus pada sumber digital dan kursus online. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, mencerminkan adaptasi terhadap tuntutan dan perubahan dalam lingkungan pendidikan tinggi yang dinamis.

2. *Knowledge Documentation*

Analisis respons dari wawancara STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta terhadap pertanyaan terkait *knowledge documentation* menyoroti perbedaan signifikan dalam pendekatan dan sistem pengelolaan pengetahuan mereka. STMIK AMIKOM Surakarta mengadopsi pendekatan yang terstruktur namun fleksibel, dengan mengadakan sesi curah pendapat dan pertemuan tahunan untuk mendiskusikan isu organisasi. Evaluasi program kerja dilakukan di akhir tahun berdasarkan laporan tahunan dan temuan monitoring serta evaluasi dari Unit Penjaminan Mutu.

Sebaliknya, STIE Surakarta menerapkan pendekatan yang lebih terjadwal dan formal, dengan rapat konsolidasi mingguan dan rapat struktural rutin untuk membahas perkembangan dan isu-isu terkini. Evaluasi program kerja di STIE Surakarta menggunakan siklus Plan-Do-Check-Action (PDCA) dan diikuti oleh rapat tinjauan manajemen tahunan dengan yayasan.

Dalam hal dokumentasi pengetahuan, STMIK AMIKOM Surakarta tidak memiliki buku pegangan terkini dan tidak mendokumentasikan pengetahuan khusus dari anggota. Mereka mengandalkan observasi dan penugasan langsung serta sosialisasi kebijakan melalui surat edaran. Sebaliknya, STIE Surakarta mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk modul, SOP, dan podcast serta menggunakan flowchart untuk menjelaskan perubahan prosedur secara sistematis.

Pendekatan yang lebih terstruktur dari STIE Surakarta dalam mendokumentasikan pengetahuan dan keterampilan mencakup penggunaan modul dan SOP yang memastikan transfer pengetahuan yang konsisten kepada junior. Sementara itu, STMIK AMIKOM Surakarta lebih mengandalkan mentoring informal dan penugasan langsung, memungkinkan fleksibilitas dalam transfer pengetahuan meskipun kurang dalam dokumentasi formal.

Perbedaan utama antara kedua perguruan tinggi ini mencerminkan perbedaan budaya organisasi dan prioritas dalam manajemen pengetahuan. STIE Surakarta lebih menonjolkan sistem yang terstruktur dan proses yang konsisten, sedangkan STMIK AMIKOM Surakarta mengutamakan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam pengelolaan pengetahuan.

Meskipun kedua pendekatan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, penting bagi setiap perguruan tinggi untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan praktik manajemen pengetahuan mereka. Pendekatan yang terstruktur dapat memberikan kejelasan dan konsistensi, namun mungkin kurang responsif terhadap perubahan. Sebaliknya, pendekatan yang fleksibel dapat lebih adaptif namun berpotensi kurang konsisten dan terorganisir.

3. *Knowledge Transfer*

Analisis terhadap respons pada wawancara STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta terkait *knowledge transfer* mengungkapkan bahwa kedua institusi memiliki strategi dan mekanisme yang dirancang untuk mendukung transfer pengetahuan. Kedua perguruan tinggi menunjukkan komitmen terhadap mentoring bagi staf baru, namun dengan pendekatan yang sedikit berbeda. STMIK AMIKOM Surakarta menekankan pada mentoring dari senior sebelum penempatan akhir oleh PSDM, sementara STIE Surakarta menyesuaikan mentor dengan posisi spesifik yang akan diemban oleh staf baru.

Dalam hal distribusi pengetahuan informal, kedua institusi menyadari pentingnya interaksi non-formal. STMIK AMIKOM Surakarta memanfaatkan momen seperti makan siang atau istirahat bersama untuk berbagi pengetahuan yang tidak bersifat rahasia. Di sisi lain, STIE Surakarta menyediakan coffee corner sebagai tempat khusus untuk diskusi informal, menunjukkan bahwa mereka menyediakan fasilitas khusus untuk mendukung interaksi informal dan diskusi santai di luar lingkungan kerja formal.

Kedua perguruan tinggi juga memiliki pertemuan rutin untuk membahas masalah profesional. STMIK AMIKOM Surakarta mengadakan rapat koordinasi pimpinan bulanan untuk membahas masalah krusial lembaga, menunjukkan pendekatan top-down dalam penanganan isu strategis. Sementara itu, STIE Surakarta memiliki agenda rapat mingguan dan rapat struktural yang melibatkan pimpinan organ untuk membahas isu terkini dan mengambil keputusan, menunjukkan frekuensi pertemuan yang lebih tinggi dan pendekatan yang lebih inklusif dalam pengambilan keputusan.

Untuk berbagi informasi tentang pengalaman positif dan proyek sukses, kedua institusi mendorong budaya kolaborasi dan penghargaan. STMIK AMIKOM Surakarta menggunakan FGD untuk berbagi keberhasilan di suatu bagian, sementara STIE Surakarta mengadakan forum reguler dan rapat tim untuk berbagi informasi tentang pengalaman positif dan proyek sukses. Ini menunjukkan bahwa STIE Surakarta memiliki pendekatan yang lebih terstruktur dalam mempromosikan komunikasi terbuka dan kolaborasi.

Dalam hal tinjauan antar perguruan tinggi, STMIK AMIKOM Surakarta menekankan diskusi tentang perkembangan perguruan tinggi dan kerjasama antar PTS di Komisariat II Surakarta, sementara STIE Surakarta rutin menyelenggarakan kegiatan tinjauan antar perguruan tinggi untuk berdiskusi tentang metode kerja, inovasi, dan tantangan. Ini menunjukkan bahwa STIE Surakarta fokus pada pertukaran pengalaman dan pembelajaran bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi.

Secara keseluruhan, kedua perguruan tinggi memiliki pendekatan yang komprehensif terhadap *knowledge transfer*. STIE Surakarta tampaknya memiliki struktur yang lebih formal dan terorganisir dalam beberapa aspek, seperti frekuensi pertemuan dan mekanisme berbagi informasi. Sebaliknya, STMIK AMIKOM Surakarta cenderung lebih fleksibel dan informal dalam pendekatan mereka, yang mungkin sesuai dengan tahap perkembangan mereka saat ini. Kedua pendekatan ini memiliki keunggulan masing-masing tergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik institusi tersebut.

4. *Knowledge Creation*

Analisis terhadap jawaban dari pertanyaan wawancara STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta mengungkapkan perbedaan signifikan dalam pendekatan penciptaan pengetahuan di organisasi mereka. Dalam hal evaluasi kinerja, STMIK AMIKOM Surakarta menerapkan evaluasi hirarkis yang dilakukan oleh pimpinan dan pemimpin unit kerja, sedangkan STIE Surakarta menggunakan pendekatan kolaboratif dengan rapat rutin mingguan dan Rapat Tinjauan Manajemen tahunan untuk memastikan kualitas kinerja yang konsisten.

Kedua institusi memiliki budaya komunikasi terbuka, tetapi dengan pendekatan berbeda. STIE Surakarta mendorong anggota untuk membahas masalah secara terbuka, meningkatkan kolaborasi dan inovasi. Sebaliknya, STMIK AMIKOM Surakarta mengandalkan pimpinan untuk menangani masalah guna menghindari gejolak di kalangan bawahan. Pendekatan ini mencerminkan preferensi manajemen yang berbeda dalam menangani isu-isu organisasi.

Dalam menerima ide-ide baru, STMIK AMIKOM Surakarta lebih bergantung pada kewenangan pimpinan untuk implementasi ide, sementara STIE Surakarta menggunakan metode agile dan mendorong partisipasi aktif anggota organ untuk kontribusi ide-ide inovatif. Perbedaan ini menunjukkan bagaimana masing-masing institusi mengelola inovasi dan pengembangan ide baru.

STMIK AMIKOM Surakarta belum menerapkan rotasi pekerjaan secara teratur, berbeda dengan STIE Surakarta yang lebih fleksibel dalam menyesuaikan struktur organisasi dengan dinamika pekerjaan. Ini mencerminkan tingkat kematangan dan adaptabilitas organisasi dalam mengelola tenaga kerja mereka. Dalam hal penghargaan, STMIK AMIKOM Surakarta memberikan apresiasi langsung atau berdasarkan catatan baik, sementara STIE Surakarta memiliki sistem reward dan punishment yang lebih formal.

Kelompok diskusi di kedua institusi juga menunjukkan perbedaan dalam pendekatan. STMIK AMIKOM Surakarta belum memiliki struktur formal untuk kelompok diskusi dan mengandalkan rapat koordinasi, memberikan fleksibilitas kepada unit kerja. Sementara itu, STIE Surakarta lebih aktif dalam membentuk kelompok diskusi kecil yang terfokus pada proyek-proyek spesifik, yang menunjukkan upaya lebih terorganisir dalam kolaborasi dan pertukaran pengetahuan.

Secara keseluruhan, STIE Surakarta menunjukkan pendekatan yang lebih sistematis dan kolaboratif dalam pengelolaan pengetahuan dan diskusi kelompok, memungkinkan koordinasi yang lebih baik dan hasil yang terukur. Di sisi lain, STMIK AMIKOM Surakarta mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan desentralisasi, yang sesuai untuk lingkungan yang dinamis namun mungkin kurang dalam hal koordinasi keseluruhan. Perbedaan ini mencerminkan nilai dan prioritas masing-masing perguruan tinggi dalam mengelola penciptaan pengetahuan dan kolaborasi di lingkungan mereka.

5. *Knowledge Application*

Analisis terhadap jawaban dari pertanyaan wawancara STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta mengungkapkan perbedaan signifikan dalam pendekatan mereka terhadap penerapan pengetahuan dan strategi pengembangan. STMIK AMIKOM Surakarta lebih menekankan evaluasi pengajaran sebagai dasar pemberian penghargaan kepada dosen, dengan mengadakan Rapat Evaluasi dan Koordinasi Pengajaran setiap semester. Sebaliknya, STIE Surakarta fokus pada kepuasan mahasiswa dan pencapaian target pemasaran dalam memberikan reward kepada dosen dan tim marketing.

Dalam hal promosi eksternal, AMIKOM Surakarta mengadopsi pendekatan kolektif yang melibatkan seluruh lapisan organisasi untuk promosi institusi secara umum. Mereka menggunakan metode tradisional seperti sebar brosur dan media sosial sebagai pelengkap. Sementara itu, STIE Surakarta lebih spesifik dalam mempromosikan keahlian individu dan program-program melalui platform digital dan partisipasi dalam acara eksternal, menunjukkan strategi pemasaran yang lebih modern dan interaktif.

Terkait promosi keahlian dosen, AMIKOM Surakarta bersifat lebih reaktif, mengandalkan permintaan masyarakat untuk mengadakan workshop. Di sisi lain, STIE Surakarta memiliki program

seminar gratis yang terencana untuk siswa SMA di Solo Raya dan melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan eksternal sebagai pembicara atau juri, menunjukkan strategi yang lebih proaktif dan terstruktur.

Dalam penggunaan pengalaman mahasiswa untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, AMIKOM Surakarta mengirimkan mahasiswa belajar di luar negeri dan berbagi pengalaman saat kembali. STIE Surakarta fokus pada pengumpulan umpan balik dari mahasiswa melalui formulir penilaian di setiap kegiatan, menunjukkan komitmen terhadap peningkatan berkelanjutan berdasarkan masukan langsung dari mahasiswa.

Penggunaan teknologi dalam pembelajaran juga berbeda. AMIKOM Surakarta memfasilitasi pembelajaran dengan teknologi canggih seperti Cinematography dan Smart Classroom serta kuis interaktif. STIE Surakarta menerapkan sistem pembelajaran hybrid dan menyediakan studio konten multimedia, menunjukkan adaptasi yang lebih fleksibel terhadap kebutuhan mahasiswa di era digital.

Dalam promosi pengetahuan baru secara internal, AMIKOM Surakarta lebih menekankan pada manfaat internal sebelum publikasi eksternal, sementara STIE Surakarta fokus pada komunikasi internal yang efektif dan kolaborasi staf untuk menangani keyakinan disfungsi, menunjukkan perbedaan dalam strategi manajemen pengetahuan.

Kedua perguruan tinggi menunjukkan komitmen terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan layanan, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. STMIK AMIKOM Surakarta cenderung menggunakan metode tradisional dan teknologi canggih di kelas, sementara STIE Surakarta lebih fokus pada adaptasi digital dan fleksibilitas pembelajaran. Pendekatan ini mencerminkan nilai dan prioritas masing-masing institusi dalam memanfaatkan pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pendidikan mahasiswa.

SIMPULAN

Dari penjelasan atas rumusan masalah yang menjadi pembahasan utama pada artikel ini, penulis menyimpulkan sebagai berikut:

Dalam hal *knowledge acquisition*, kedua perguruan tinggi, STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta, menunjukkan komitmen terhadap akuisisi pengetahuan dengan strategi dan pendekatan yang berbeda. Secara keseluruhan, keduanya memiliki persamaan dalam upaya mereka untuk melibatkan jejaring profesional eksternal, merekrut staf baru dengan pengetahuan yang kurang, serta menganggap penelitian sebagai sumber pengetahuan yang penting. Namun, perbedaan yang paling mencolok terletak pada pendekatan pembelian sumber pengetahuan atau referensi penting. STMIK AMIKOM Surakarta cenderung mengutamakan investasi dalam sumber-sumber referensi konvensional seperti buku-buku referensi, sementara STIE Surakarta mengadopsi pendekatan yang lebih modern dengan mempertimbangkan penggunaan sumber-sumber pengetahuan digital dan online. Perbedaan ini mencerminkan adaptasi yang berbeda terhadap tren digitalisasi dalam pendidikan tinggi, dengan pendekatan tradisional menekankan akses langsung dan komprehensif, sementara pendekatan digital menawarkan fleksibilitas dan aksesibilitas yang lebih besar.

Dalam hal *knowledge documentation*, STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta mencerminkan dua pendekatan yang berbeda dalam pengelolaan pengetahuan dan transfer keterampilan. STMIK AMIKOM Surakarta mengutamakan pembelajaran informal dan pengalaman langsung, di mana junior belajar dengan mendampingi senior tanpa dokumentasi formal yang terstruktur. Pendekatan ini menawarkan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam situasi kerja nyata. Sebaliknya, STIE Surakarta menekankan pada kejelasan dan konsistensi dengan mendokumentasikan metode secara rinci dalam bentuk *flow chart*, memastikan bahwa pengetahuan dapat ditransfer secara sistematis dan dapat diulang. Kedua pendekatan ini memiliki kelebihan masing-masing, dengan STMIK AMIKOM Surakarta menawarkan pembelajaran kontekstual yang dinamis, sementara STIE Surakarta memastikan standarisasi dan keefektifan dalam transfer pengetahuan.

Dalam hal *knowledge transfer*, baik STMIK AMIKOM Surakarta maupun STIE Surakarta memiliki strategi yang mencakup mentoring staf baru, interaksi informal, dan pertemuan rutin, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. Keduanya menunjukkan komitmen terhadap mentoring dengan cara yang terstruktur namun berbeda: STMIK AMIKOM melalui bimbingan senior sebelum

penempatan akhir, dan STIE dengan mencocokkan mentor berdasarkan posisi spesifik. Dalam distribusi pengetahuan informal, STMIK AMIKOM memanfaatkan suasana santai seperti makan siang, sementara STIE menyediakan fasilitas khusus seperti *coffee corner*. Keduanya juga mengadakan pertemuan rutin untuk membahas masalah profesional, namun dengan frekuensi dan fokus yang berbeda; STMIK AMIKOM dengan rapat bulanan yang *top-down*, dan STIE dengan rapat mingguan yang lebih komprehensif dan inklusif. Kedua pendekatan ini mencerminkan budaya organisasi dan prioritas manajemen pengetahuan masing-masing, dengan STIE Surakarta menunjukkan struktur yang lebih formal dan terorganisir, sementara STMIK AMIKOM Surakarta lebih fleksibel dan adaptif.

Dalam hal *knowledge creation*, STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta menunjukkan komitmen dalam mengembangkan budaya kolaborasi dan inovasi di lingkungan organisasi mereka. Keduanya melaksanakan evaluasi kinerja secara berkala, mendorong penerimaan terhadap ide-ide baru, memberikan penghargaan atas pengembangan pengetahuan, dan mempertimbangkan pengetahuan dan keterampilan individu dalam penugasan proyek. Namun, perbedaan muncul dalam pendekatan praktis dan struktural mereka. STIE Surakarta menonjol dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan terfokus, membentuk kelompok diskusi untuk proyek-proyek spesifik dan menggunakan metode simulasi untuk eksplorasi isu-isu penting. Di sisi lain, STMIK AMIKOM Surakarta mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dengan memberikan kebebasan kepada unit kerja untuk mengatur diskusi sesuai kebutuhan, namun mungkin kurang dalam koordinasi keseluruhan.

Dalam hal *knowledge application*, STMIK AMIKOM Surakarta dan STIE Surakarta menunjukkan komitmen kuat namun dengan pendekatan yang berbeda. Keduanya menekankan pentingnya teknologi dalam pembelajaran, tetapi STMIK AMIKOM Surakarta lebih fokus pada penerapan teknologi canggih seperti *Cinematography* dan *Smart Classroom* untuk menciptakan lingkungan belajar interaktif, serta penggunaan kuis interaktif untuk meningkatkan keterlibatan mahasiswa. Di sisi lain, STIE Surakarta lebih menonjol dalam fleksibilitas pembelajaran dengan sistem *hybrid* yang memungkinkan kuliah offline dan online secara bersamaan, serta menyediakan studio konten untuk pengembangan keterampilan praktis. Kedua institusi juga menunjukkan upaya dalam promosi eksternal, namun STIE Surakarta lebih terstruktur dan proaktif dalam memanfaatkan media digital dan partisipasi dalam acara eksternal, sementara STMIK AMIKOM Surakarta menggunakan metode promosi yang lebih konvensional dan kolektif. Persamaan mereka terletak pada penggunaan teknologi dan penekanan pada kualitas pendidikan, sementara perbedaan utama terletak pada strategi dan implementasi teknologi serta metode promosi eksternal.

STMIK AMIKOM Surakarta disarankan untuk meningkatkan manajemen pengetahuan dengan memperkenalkan lebih banyak program formal yang mendukung berbagi pengetahuan di antara dosen dan staf. Melalui penyelenggaraan lokakarya rutin, seminar internal, dan kelompok diskusi terstruktur, institusi dapat mempromosikan pengetahuan dan praktik terbaik di dalam organisasi. Pengembangan sistem database pengetahuan yang komprehensif juga disarankan untuk memfasilitasi akses dan berbagi materi ajar, penelitian, dan sumber daya lainnya, yang diharapkan dapat meningkatkan kolaborasi internal serta kualitas pengajaran dan penelitian. Penerapan teknologi kolaboratif seperti platform e-learning yang lebih interaktif juga diyakini dapat membantu meningkatkan transfer pengetahuan secara lebih efektif.

STIE Surakarta telah menunjukkan kekuatan dalam promosi dan penggunaan teknologi untuk pembelajaran, tetapi disarankan untuk memperkuat manajemen pengetahuan dengan langkah-langkah tertentu. Salah satunya adalah pembentukan komunitas praktik di mana dosen dan staf dapat bertukar ide dan pengalaman, yang diharapkan dapat meningkatkan kolaborasi dan memperkaya basis pengetahuan institusi. Selain itu, pengembangan infrastruktur digital yang lebih robust, seperti sistem manajemen pengetahuan berbasis cloud, juga disarankan agar akses terhadap informasi menjadi lebih mudah dan cepat bagi seluruh anggota organisasi. Dengan adanya forum diskusi online dan repository pengetahuan, STIE Surakarta diharapkan dapat memastikan bahwa pengetahuan yang kritis selalu tersedia dan diperbarui secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, P.D., Kiran, R., & Verma, A.K. (2012). Knowledge sharing for stimulating learning environment in institutions of higher technical education. *African Journal of Business Management*, 6(16), 5533- 5542.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Demchig Bolormaa, Knowledge management capability level assessment of the higher education institutions: case Study from Mongolia, *Procedia Soc. Behav. Sci.* 174 (2015).
- Dijk, A., Hendriks, P., & Leroux, R.I. (2016). Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 327-342.
- Eustachio, J.H.P.P., Caldana, A.C.F., Will, M., Salvia, A.L., Rampasso, I.S., Anholon, R., ... & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- Gholami, H.M., Asli, N.M., Shirkouhi, N.S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: An Empirical Study, *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2).
- Gonzalez, D.V.R., & Martins, F.M. (2017). Knowledge management process: A theoretical conceptual research, *Gest. Prod.*, São Carlos, 24(2), 248-265.
- Gonzalvez, M.A.A., Toledo, O.A.C., & Rodriguez, A.R.I. (2014). The management and construction of knowledge as an innovation strategy for collaborative learning through the use and creation of learning communities and networks. *International Journal of Knowledge Management*, 10(4), 38-49.
- Haider, S.A., & Kayani, U.N. (2020). The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 298-312.
- Hassan, F.A. (2021). "Acquired organizational immune and its impact on the application of knowledge management strategies". Analytical study of the opinions of a sample of Lecturer staff at the Technical College of Engineering and the Technical Institute of Amara. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(125).
- Huang, M.C., Chiu, Y.P., & Lu, T.C. (2013). Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 677-694
- Islam, M.A., Agarwal, N.K., & Ikeda, M. (2014). Knowledge sharing amongst information professionals in Bangladesh: A quantitative analysis. *BOBCATSSS 2014 Proceedings*, 1(1), 224-231.
- Ives, C., & Combs, B. (2012). The application of knowledge management and organizational learning to innovation performance. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(10), 26-42.
- Khodadad, M., Babolhavaeji, F., Momeni, E., & Hariri, N.A. (2020). Localization of knowledge management categories based on the basic model of knowledge building In the artistic field of the Islamic Propaganda Organization. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 15(4), 138-153.
- Martins, E.C., & Meyer, H.W.J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 77-96.
- Moleong, Lexy J. (1996). *Qualitative Research Methodology*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Moodysson, J. (2008). Principles and practices of knowledge creation: On the organization of "buzz" and "pipelines" in life science communities. *Economic Geography*, 84(4), 449-469.
- Nafei, W. (2014). The mediating effects of organizational learning on the relationship between knowledge management and organizational performance: An applied study on the egyptian commercial banks. *International Journal of Business and Management*, 9(2).

- Navidi, F., Hassanzadeh, M., & Shojai, A.Z. (2017). Organizational knowledge documentation in project-based institutes. *The Electronic Library*, 35(5), 994-1012.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–32.
- Ramjeawon, V.P., & Rowley, J. (2020). Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): A comparison between two countries. *Studies in Higher Education*, 45(11), 2324-2340.
- Rehman, K. (2020). Mediation of organizational learning and organizational culture on the Relationship between knowledge management and organizational Performance in HEI's of KP, Pakistan. PhD Dissertation: Submitted to Higher Education Commission.
- Rehman, K., Khan, S.U., & Javed, A. (2019). Linking knowledge management with organizational performance through organizational learning: Evidence from higher education institutions in Pakistan. *Global Regional Review (GRR)*, 4(4), 319 - 327
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for Knowledge Management? *The International Journal of Educational Management* 14(7), 325-33.
- Shahzadi, I., Hameed, R.M., & Kashif, A.R. (2015). Individual motivational factors of optimistic knowledge sharing behavior among University academia. *The Business & Management Review*, 6(1), 134-145.
- Song, M., Van Der Bij, H., & Weggeman, M. (2005). Determinants of the level of knowledge application: A knowledge-based and information-processing perspective. *Journal of product innovation management*, 22(5), 430-444.
- Tehseen, S., & Haider, S.A. (2021). Impact of universities' partnerships on students' sustainable entrepreneurship intentions: A comparative study. *Sustainability*, 13(9), 5025.
- Turyasingura, W. (2011). Interdependency of knowledge management and organisational learning: The case of higher education institutions in Uganda. Unpublished PhD. thesis, University of the Witwatersrand.
- Turyasingura, W. (2011). Interdependency of knowledge management and organisational learning: The case of higher education institutions in Uganda. Unpublished PhD. thesis, University of the Witwatersrand.
- Tuzun, I.K., & Kalemci, R.A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Management Psychology*, 27(5), 518-534.
- Vikas, S., & Shivraj, K. (2014). Appropriate media choice for e-learning effectiveness: Role of learning domain and learning style. *Computers & Education*, 76, 237-249.
- Volberda, H.W., Foss, N.J., & Lyles, M.A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951.
- Yaacob, R.A., Jamaladdin, A., & Jusoff, K. (2010). Knowledge management and challenging roles of academic libraries. *Management Science and Engineering*, 4(4), 14 - 23.