

Peran Manajemen Pengetahuan dalam Pengembangan Kompetisi dan Kinerja Pegawai di Perguruan Tinggi : Pendekatan Study Literature Review

Mercy Kristina Possumah^{1*}, Yulio Ferdinand², Neca Aqila³, Muharman Lubis⁴

mercyrkristinap@student.telkomuniversity.ac.id¹, yulioferdinandyf@student.telkomuniversity.ac.id²

necaaqilana@student.telkomuniversity.ac.id³, and muharmanlubis@telkomuniversity.ac.id⁴

¹²³⁴ Sistem Informasi, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Indonesia

Kata kunci: Manajemen Pengetahuan, Manajemen Kepegawaian, Performansi Perguruan Tinggi, System Literature Review, Transformasi Digital	Abstrak
Dikirimkan: 17/06/2025	Dalam era transformasi digital, perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan kinerja institusional melalui optimalisasi pengelolaan pengetahuan dan sumber daya manusia. Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi integratif antara manajemen pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi. Melalui pendekatan <i>Systematic Literatur Review</i> (SLR), penelitian ini menganalisis 26 artikel dari database <i>scopus</i> yang diterbitkan dalam rentang waktu 2019 – 2025. Hasil sintesis menunjukkan bahwa penerapan strategi <i>Knowledge Management</i> (KM) seperti <i>knowledge sharing</i> , <i>knowledge contribution</i> dan <i>knowledge transfer</i> , serta praktik <i>Human Resource Management</i> (HRM) seperti <i>training development</i> , <i>performance evaluation</i> dan <i>talent management</i> berkontribusi positif terhadap pengembangan kompetensi pegawai dan pencapaian performansi kinerja. Studi ini juga mengusulkan model konseptual yang mengintegrasikan proses KM dan HRM sebagai fondasi dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif inovatif dan berkelanjutan. Implikasi praktis dari temuan ini memberikan arahan strategis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merancang kebijakan pengembangan pegawai berbasis pengetahuan untuk mendukung keunggulan institusi.
Direvisi: 29/06/2025	
Diterima: 30/06/2025	
Korespondensi Penulis: Mercy Kristina Possumah Sistem Informasi, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Indonesia Jl. Telekomunikasi No. 1, Bandung, Terusan Buahbatu - Bojongsoang, Sukapura, Dayeuh Kolot 40257 Bandung West Java Email: mercyrkristinap@student.telkomuniversity.ac.id	

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan lembaga yang memiliki peran penting dalam menciptakan, menyebarluaskan dan mengaplikasikan pengetahuan demi kemaslahatan masyarakat. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu terus berinovasi dalam bidang ilmu pengetahuan sebagai bentuk respons terhadap dinamika perubahan yang turut memengaruhi kebutuhan sosial. Dalam konteks ini, perguruan tinggi juga dituntut untuk mendidik dan meluluskan individu – individu yang memiliki keunggulan, mampu beradaptasi, serta berpikir kreatif sehingga mereka memiliki daya saing yang kuat di Tengah persaingan global (Fadilla et al., 2023). Perguruan tinggi sebagai institusi yang mengedepankan inovasi dan diseminasi pengetahuan, sangat bergantung pada performansi pegawai untuk mencapai tujuan strategisnya. Dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis ini, efektivitas operasional dan keberlanjutan sebuah perguruan tinggi tidak dapat dipisahkan dari bagaimana pengetahuan dikelola dan sumber daya manusia diberdayakan. Integrasi kedua aspek ini diyakini memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan performansi individu, yang pada gilirannya akan mendorong kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Manajemen pengetahuan, dalam konteks perguruan tinggi, meliputi proses identifikasi, penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan aplikasi pengetahuan baik yang eksplisit maupun implisit. Penerapan KM yang efektif memungkinkan perguruan tinggi untuk memanfaatkan aset intelektualnya secara optimal, memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, dan mendorong inovasi.

Proses manajemen pengetahuan dalam konteks pendidikan tinggi dapat diartikan sebagai sejauh mana institusi mampu menghasilkan, mendistribusikan, dan memanfaatkan aset pengetahuan secara lintas fungsi organisasi. Manajemen pengetahuan yang efektif berfokus pada dinamika aliran informasi dalam organisasi, yang mencakup pengembangan pengetahuan inovatif, penyebaran informasi secara tepat waktu sesuai kebutuhan, penyimpanan pengetahuan untuk penggunaan di masa depan, serta penerapan dan integrasi pengetahuan dalam keseluruhan sistem organisasi. Manajemen strategis sumber daya manusia (SDM) merupakan instrumen penting yang digunakan perusahaan untuk memengaruhi dan membentuk kompetensi, sikap, serta perilaku karyawan dalam menjalankan tugas mereka, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, melalui pendekatan ini, perusahaan dapat merancang dan menerapkan berbagai strategi SDM guna menumbuhkan semangat dan motivasi pegawai untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas kompleks yang mendukung pengembangan organisasi. Dengan kata lain, manajemen strategis SDM berperan dalam mendorong terciptanya inovasi, karena strategi ini memungkinkan perusahaan menggali dan mengoptimalkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki dalam lingkup internal organisasi (Harri, S.AB, MM, 2021).

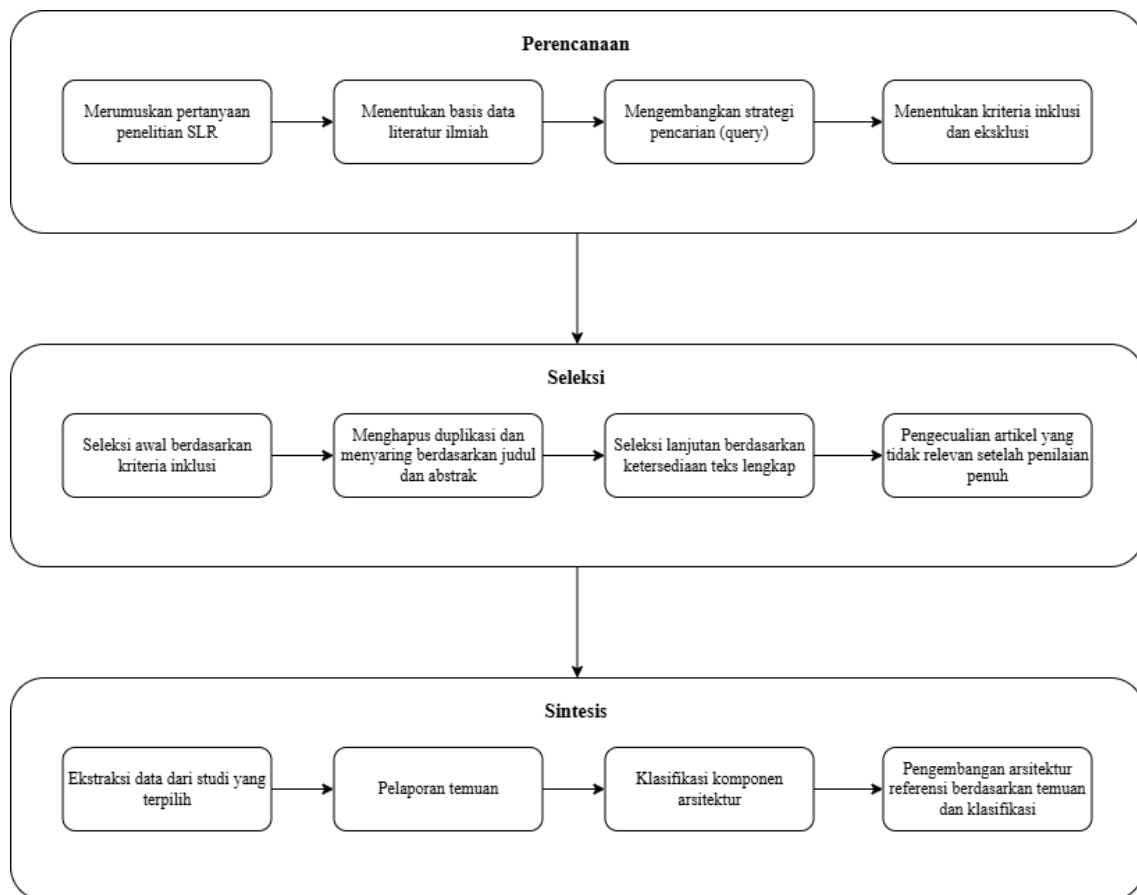
Berdasarkan tinjauan literatur ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara lebih mendalam efek manajemen pengetahuan dan manajemen kepegawaian terhadap performansi pegawai pada perguruan tinggi. Pendekatan studi sistematis literatur *review* akan digunakan untuk menganalisis dan mensintesis temuan-temuan relevan dari berbagai jurnal bereputasi. Melalui tinjauan ini, kami mengusulkan sebuah model konseptual yang menunjukkan bagaimana peran manajemen pengetahuan dan manajemen kepegawaian secara sinergis berkontribusi dalam mewujudkan keterikatan kerja dan pada akhirnya mendorong kesuksesan organisasi di lingkungan perguruan tinggi.

Research Question : Bagaimana efek penerapan knowledge management terhadap pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan performansi?

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian adalah menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR).

Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran penelitian yang relevan secara komprehensif dan objektif mengenai topik yang diangkat berdasarkan literatur yang ada. Dengan pendekatan ini, diketahui bagaimana efek penerapan *Knowledge Management* (KM) terhadap pengembangan kompetensi pegawai dapat meningkatkan performansi. Langkah utama dari proses pelaksanaan SLR pada penelitian ini digambarkan secara visual pada Gambar 1.



Gambar 1. Proses Seleksi SLR

Desain Review

Proses SLR yang dilakukan difokuskan pada pencarian literatur yang membahas tentang KM terhadap pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Pertanyaan penelitian yang menjadi fokusnya adalah :

RQ 1: Bagaimana penerapan *knowledge management* berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi pegawai?

RQ 2: Sejauh mana integrasi antara manajemen pengetahuan dan praktik manajemen SDM berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai di perguruan tinggi?

Tujuan RQ1 adalah untuk menggali hubungan langsung antara penerapan *Knowledge Management* (KM) dan pengembangan kompetensi pegawai dengan menyoroti mekanisme, strategi, dan aktivitas KM seperti pelatihan, dokumentasi pengetahuan, komunitas praktik, serta mentoring yang berperan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas pegawai. Pertanyaan ini difokuskan untuk mengidentifikasi peran KM sebagai input atau proses awal dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

Sedangkan RQ2 bertujuan untuk menilai dampak dari integrasi antara manajemen pengetahuan dan praktik SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai di perguruan tinggi. Fokus utama dari pertanyaan ini adalah pada outcome atau hasil akhir, yaitu sejauh mana dampak praktik SDM dengan penerapan KM tersebut benar-benar memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja individu maupun organisasi. Dengan demikian, RQ2

berfungsi sebagai jembatan untuk memperoleh efektivitas dari program KM pada institusi, terutama dari sisi manfaat yang dihasilkan dalam konteks peningkatan performa kerja.

Proses pencarian Literature dilakukan pada salah satu *database scientific* yaitu Scopus (<http://www.scopus.com>) karena *database* ini memiliki banyak *literature* akademik yang mengulas tentang KM terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Berikut merupakan *query* pencarian yang dijalankan.

TITLE-ABS-KEY ("knowledge management" OR "knowledge transfer" OR "knowledge sharing") AND ("staff training" OR "professional development" OR "employee") AND ("higher education" OR "university" OR "college")

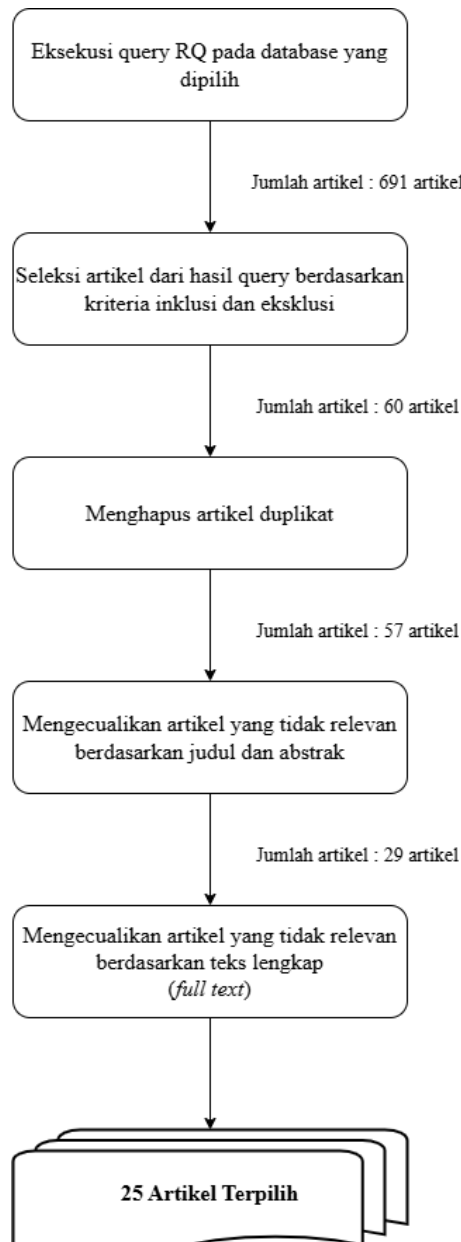
Kriteria inklusi dan eksklusi pada pencarian digunakan untuk memastikan bahwa artikel yang ditemukan relevan dengan penelitian yang dilakukan. Spesifikasi terkait artikel yang dipakai menggunakan kriteria inklusi, sementara spesifikasi terkait artikel yang tidak dipakai menggunakan kriteria eksklusi. Tabel 1 merupakan kriteria inklusi dan eksklusi yang digunakan pada penelitian.

Tabel 1. Kriteria Inklusi

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Artikel berada pada tahun 2019-2026	Artikel duplikat
Artikel menggunakan Bahasa Inggris	Artikel yang tidak berhubungan dengan topik penelitian
Artikel berjenis <i>open access</i>	Artikel termasuk pada jurnal predator yang terdaftar pada list BRIN
Artikel di publikasi pada Jurnal atau <i>Conference Proceeding</i>	
Artikel berada pada area yang berhubungan dengan <i>Knowledge Management, Training Employee</i> , dan Performansi	

Pemilihan Artikel

Proses penelaahan literatur diawali dengan menjalankan *query* pencarian pada basis data akademik yang telah dipilih, yaitu Scopus pada tanggal 10 Juni 2025. Tahapan berikutnya melibatkan penerapan kriteria inklusi dan eksklusi melalui fitur penyaringan yang tersedia di dalam basis data tersebut. Seleksi artikel kemudian dilakukan dengan menelaah secara cermat judul dan abstrak, guna memastikan kesesuaian konten dengan kriteria penelitian yang telah ditetapkan. Artikel-artikel yang tidak tersedia dalam bentuk berkas lengkap (full-text) kemudian dihilangkan dari daftar. Melalui proses ini, diperoleh 25 artikel yang memenuhi syarat dan dicantumkan dalam Lampiran. Diagram pada Gambar 2 menggambarkan secara ringkas alur proses pencarian dan seleksi literatur yang diterapkan dalam penelitian ini.



Gambar 2. Hasil Proses Pencarian

Analisis Desain

Setelah proses seleksi dan penelaahan artikel, tahap berikutnya dilakukan dengan mengekstraksi komponen-komponen kunci dari artikel yang telah terpilih. Proses ini diawali dengan pengumpulan informasi bibliografis, yang mencakup nama penulis, judul, tahun publikasi, jenis publikasi, serta sumber publikasi, untuk memastikan akurasi referensi. Selanjutnya, dilakukan ekstraksi informasi terkait cakupan studi dan fokus atau domain penelitian, yang berkaitan dengan KM, pengembangan kompetensi pegawai, dan performansi organisasi. Tahapan ini bertujuan untuk mengeksplorasi kontribusi ketiga aspek tersebut dalam peningkatan kinerja institusi, khususnya di lingkungan perguruan tinggi. Tabel 2 menyajikan hasil ekstraksi data yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian.

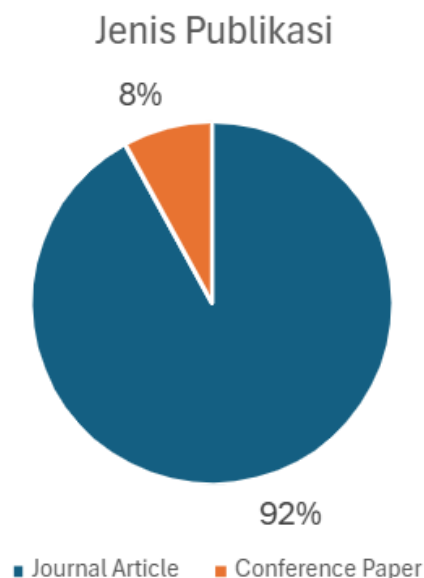
Tabel 2. Komponen Hasil Ekstraksi

Komponen	Penjelasan	Tipe
Knowledge generation	Perusahaan mendorong inovasi pegawai dalam menciptakan pengetahuan baru, menyediakan mekanisme serta kesempatan untuk memperoleh dan mengelola pengetahuan yang telah ada, serta memastikan proses penciptaan pengetahuan berjalan dengan baik.	RQ 1
Knowledge storage	Perusahaan menyediakan mekanisme yang fleksibel dan alat untuk menyimpan pengetahuan, melindungi dokumen cetak serta data digital, dan memanfaatkan fasilitas teknologi modern serta sistem informasi untuk pengelolaan pengetahuan.	RQ 1
Knowledge sharing	Perusahaan memfasilitasi proses berbagi pengetahuan antar pegawai melalui berbagai media teknologi modern, publikasi, dan dokumen. Selain itu, perusahaan mendorong budaya berbagi pengetahuan di lingkungan kerja agar informasi yang relevan selalu tersedia saat dibutuhkan.	RQ 1
Knowledge application	Perusahaan menyediakan fasilitas dan alat yang memungkinkan penerapan pengetahuan yang dimiliki dalam pekerjaan sehari-hari, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan antar pegawai.	RQ 1
Knowledge transfer	Proses pemindahan pengetahuan dari satu individu, tim, atau unit organisasi ke individu atau unit lain, agar pengetahuan yang dimiliki tidak hanya tersimpan secara personal tetapi juga bisa dimanfaatkan secara lebih luas. Proses ini meliputi pelatihan, mentoring, dokumentasi, dan diskusi antar staf.	RQ 1
Knowledge creation	Proses pengembangan pengetahuan baru yang muncul dari interaksi individu, pengalaman kerja, pembelajaran, atau inovasi. Pengetahuan bisa terbentuk dari kombinasi pengetahuan lama dan informasi baru melalui aktivitas seperti riset, brainstorming, dan kolaborasi.	RQ 1
Knowledge aquisition	Proses mendapatkan pengetahuan dari sumber eksternal, seperti pelatihan, studi literatur, benchmarking, atau perekrutan ahli. Pengetahuan yang diperoleh kemudian diadaptasi agar sesuai dengan konteks organisasi.	RQ 1
Knowledge contribution	Partisipasi aktif individu dalam membagikan pengetahuannya kepada organisasi, baik melalui forum, sistem manajemen pengetahuan, maupun media lainnya. Bentuk kontribusi bisa berupa ide, praktik terbaik, atau dokumentasi pengalaman.	RQ 1
Training development	Merujuk pada upaya sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan melalui program pelatihan formal maupun informal. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan kerja saat ini dan masa depan.	RQ 2

Talent management	Proses strategis untuk merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu-individu berbakat dalam organisasi. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang tepat di posisi yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis.	RQ 2
Performance evaluation	Proses penilaian sistematis terhadap kinerja karyawan berdasarkan indikator yang telah ditentukan. Evaluasi ini membantu dalam memberikan umpan balik, menentukan kenaikan gaji atau promosi, serta mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan.	RQ 2
Selection process	Rangkaian tahapan untuk menyaring dan memilih kandidat terbaik untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Tahapan ini meliputi seleksi administratif, tes, wawancara, dan pemeriksaan latar belakang.	RQ 2
Compensation	Sistem penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Kompensasi meliputi gaji, bonus, tunjangan, serta insentif lainnya yang dapat memotivasi dan mempertahankan karyawan.	RQ 2

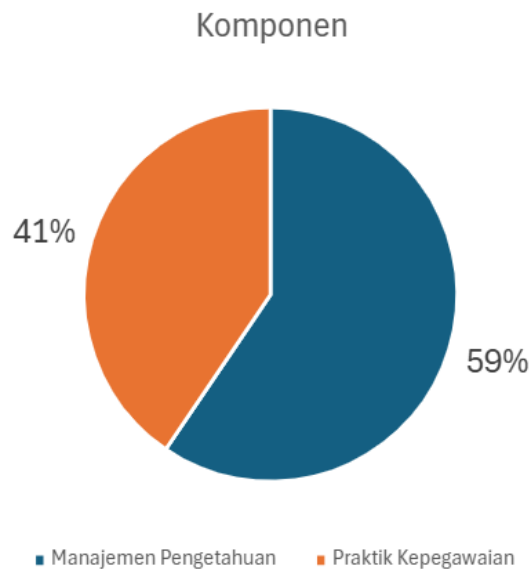
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan analisis dari artikel yang telah dipilih akan dijelaskan pada bab ini. Dari 25 artikel yang telah diseleksi sesuai dengan proses pemilihan artikel, dilakukan pengelompokan berdasarkan jenis publikasi serta komponen dari efek manajemen pengetahuan dan manajemen kepegawaian untuk performansi pegawai perguruan tinggi. Gambar dibawah ini menampilkan distribusi artikel berdasarkan jenis publikasi. Mayoritas artikel yang dianalisis merupakan jurnal ilmiah, sedangkan yang lainnya berasal dari conference paper. Hal tersebut menunjukkan bahwa topik yang diangkat mendapatkan perhatian yang cukup besar dalam kajian akademik yang bersifat konseptual dan aplikatif. Jenis publikasi dari hasil ekstraksi data ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Jenis Publikasi

Selanjutnya peneliti melakukan perbandingan antara kedua komponen yang di analisis yaitu komponen manajemen pengetahuan dan komponen praktik kepegawaian, Gambar 4 menunjukkan hasil ekstraksi data paper yang diperoleh lebih banyak yaitu manajemen pengetahuan sebesar 59% dan praktik kepegawaian sebesar 41%.



Gambar 4. Perbandingan Komponen

Dari hasil ekstraksi pada komponen manajemen pengetahuan, maka dilakukan identifikasi literatur berdasarkan jenis jenis manajemen pengetahuan. Tabel 4 merangkum pengelompokan yang didapatkan dari proses analisis artikel.

Jenis manajemen pengetahuan yang disebutkan, didapatkan dari hasil pengelompokan ekstraksi data yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian pada Tabel 4 yang menjelaskan bahwa komponen jenis manajemen pengetahuan yang dituliskan merupakan komponen untuk menjawab RQ1 yang telah dijelaskan sebelumnya. Ini menunjukkan bahwa jenis manajemen pengetahuan yang sering digunakan adalah *knowledge sharing*, yang muncul dalam 20 artikel. Knowledge sharing ini merupakan tindakan perusahaan memfasilitasi proses berbagi pengetahuan antar pegawai melalui berbagai media teknologi modern, publikasi dan dokumen. Selain itu, perusahaan mendorong budaya berbagi pengetahuan di lingkungan kerja agar informasi yang relevan selalu tersedia saat dibutuhkan.

Jenis manajemen pengetahuan selanjutnya yang sering digunakan adalah *knowledge contribution* yang muncul dalam 10 artikel. *Knowledge contribution* ini merupakan partisipasi aktif individu dalam membagikan pengetahuannya kepada organisasi, baik melalui forum, sistem manajemen pengetahuan maupun media lainnya. Bentuk kontribusi bisa berupa ide, praktik terbaik atau dokumentasi pengalaman.

Selain itu, terdapat juga jenis manajemen pengetahuan lain yaitu *knowledge generation* dan *knowledge transfer* yang muncul dalam 4 artikel untuk masing – masingnya. *Knowledge generation* merupakan tindakan perusahaan yang mendorong inovasi pegawai dalam menciptakan pengetahuan baru, menyediakan mekanisme serta kesempatan untuk memperoleh dan mengelola pengetahuan yang telah ada, serta memastikan proses penciptaan pengetahuan berjalan dengan baik. *Knowledge transfer* merupakan proses pemindahan pengetahuan dari satu individu, tim atau unit organisasi ke individu atau unit lain, agar pengetahuan yang dimiliki tidak hanya tersimpan secara personal tetapi juga bisa dimanfaatkan secara lebih luas. Proses ini meliputi pelatihan, monitoring, dokumentasi dan diskusi antar staf.

Terdapat jenis manajemen pengetahuan lain yang muncul yaitu *knowledge application* merupakan tindakan perusahaan menyediakan fasilitas dan alat yang memungkinkan penerapan pengetahuan yang dimiliki dalam pekerjaan sehari – hari, serta

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan antar pegawai, *knowledge aquisition* merupakan proses mendapatkan pengetahuan dari sumber eksternal, seperti pelatihan, studi literatur, benchmaking atau perekrutan ahli lalu pengetahuan yang diperoleh kemudian diadaptasi agar sesuai dengan konteks organisasi. *Knowledge creation* merupakan proses pengembangan pengetahuan baru yang muncul dari interaksi individu, pengalaman kerja, pembelajaran atau inovasi. Lalu pengetahuan ini bisa terbentuk dari kombinasi pengetahuan lama dan informasi baru melalui aktivitas seperti riset, brainstorming dan kolaborasi dan terakhir *knowledge storage* merupakan tindakan perusahaan menyediakan mekanisme yang fleksibel dan alat untuk menyimpan pengetahuan, melindungi dokumen cetak serta data digital dan memanfaatkan fasilitas teknologi modern serta sistem informasi untuk pengelolaan pengetahuan.

Tabel 3. Identifikasi Manajemen Pengetahuan

Jenis Manajemen Pengetahuan	Frekuensi	Studi yang Menyebutkan
<i>Knowledge Sharing</i>	20	P1,P3,P4,P6,P8,P9,P11,P12,P14,P15,P16,P17,P18,P20,P21,P23,P24,P25,P5
<i>Knowledge Contribution</i>	10	P17,P1,P2,P3,P4,P7,P13,P9,P14,P12
<i>Knowledge Generation</i>	4	P4,P9,P12,P14
<i>Knowledge Transfer</i>	4	P5,P10,P25,P14
<i>Knowledge Application</i>	3	P7,P6,P8
<i>Knowledge Aquisition</i>	3	P7,P17,P9
<i>Knowledge Creation</i>	2	P8,P9
<i>Knowledge Storage</i>	1	P14

Komponen manajemen pengetahuan telah dipaparkan oleh (AlQudah et al., 2023), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa adanya keterlibatan antara karyawan, kepuasan kerja, kompleksitas tugas, manajemen, talenta, dan juga *knowledge sharing*, berbagi pengetahuan dalam institusi ini dapat memperkuat efek positif keterlibatan karyawan, dijelaskan juga bahwa manajemen talenta yang efisien kemungkinan akan menghasilkan peningkatan produktivitas, kinerja, dan retensi. Lebih lanjut dijelaskan oleh (Liu & Sun, 2024) yang mengukur praktik *Knowledge Sharing* dari dua dimensi utama yaitu praktik KM yaitu kontribusi pengetahuan (*knowledge contribution*) dan akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*), dampak yang dihasilkan yaitu memberikan dasar teoretis penting bagi universitas untuk lebih baik mempromosikan perilaku kerja inovatif juga menyarankan universitas untuk lebih menekankan peningkatan suasana kolaboratif internal mereka. *Knowledge generation* dan *storage* yang dipaparkan oleh (Hizam et al., 2023) yang memiliki variable dependen yaitu *employee engagement*, memiliki dampak dari berbagai faktor seperti *employee mobility*, *training development*, *physiological empowerment*, ini memberikan rekomendasi berharga bagi manajer SDM, pemimpin bisnis, dan akademisi untuk lebih memahami dan membenarkan dampak pada pengetahuan dan *employee mobility* terhadap *employee engagement* dalam mencapai tujuan *employee engagement* yang berkelanjutan di tempat kerja digital. Dalam penelitiannya mengenai *knowledge transfer* (Klippert et al., 2023) dimana kualitas transfer pengetahuan diukur berdasarkan kualitas artefak, skema evaluasi artefak mencakup lima prinsip kebenaran, relevansi, kejelasan, dalam penelitiannya menyebutkan

bahwa transfer pengetahuan yang baik diperlukan untuk mempertahankan efisiensi dan efektivitas perusahaan. *Knowledge acquisition* dan *application* juga dijelaskan oleh Nikulsheeva dkk, yang mengusulkan *variable independent* yaitu *human capital* setingkat kualifikasi staf, dimana memiliki dampak dalam meningkatkan kemampuan ilmiah dan teknis perusahaan, meningkatkan potensi inovatif perusahaan, meningkatkan kualitas dan efisiensi produksi, dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Studi yang teliti oleh (Azizi et al., 2023) yang menjelaskan antara metode berbagi pengetahuan (*knowledge sharing methods*) dan proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation process*) dalam penelitian menjelaskan bahwa proses penciptaan ini dapat mengorganisir berbagai jenis pelatihan dan meningkatkan level profesional personel merupakan bagian dari upaya pengembangan, pendampingan (*mentoring*) dan pembinaan (*coaching*) secara khusus bertujuan untuk mengembangkan kualifikasi dan keterampilan baru pada individu.

Pada komponen jenis pengetahuan yang didapatkan berdasarkan literatur ditunjukkan pada Tabel 5 jenis praktik kepegawaian meliputi *training development*, *performance evaluation*, *talent management*, *compensation* dan *selection process*, dalam penyebarannya studi yang menyebutkan memiliki jumlah studi yang berbeda *selection process* menunjukan hasil dengan studi yang menyebutkan paling sedikit.

Tabel 4. Identifikasi Jenis Praktik Kepegawaian

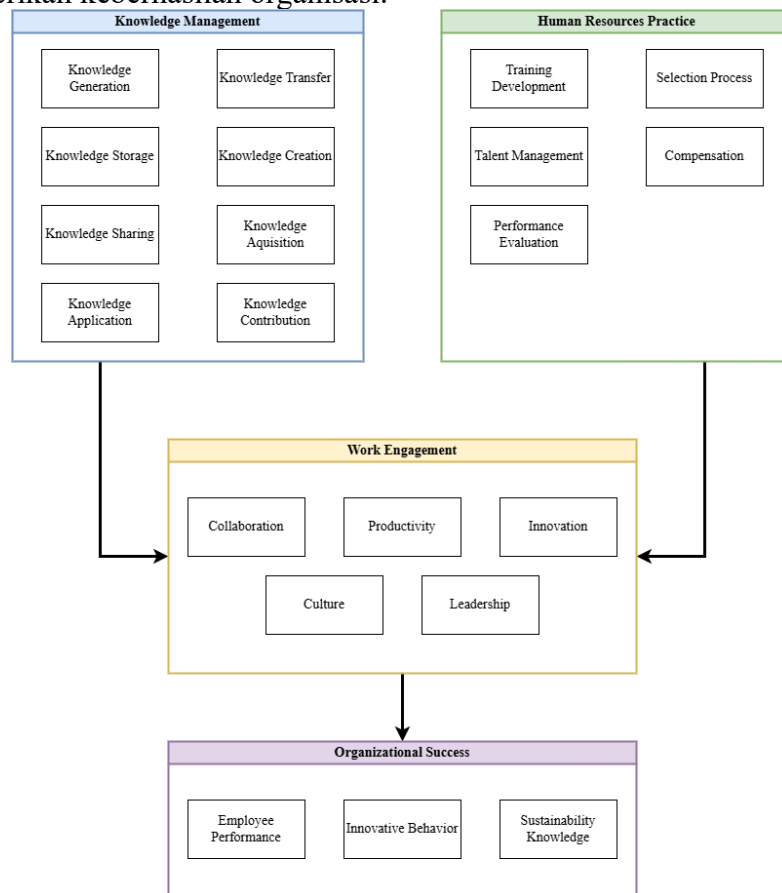
Jenis Praktik Kepegawaian	Frekuensi	Studi yang Menyebutkan
<i>Training Development</i>	11	P1,P2,P3,P16,P8,P7,P13, P19,P14,P12,P22
<i>Performance Evaluation</i>	9	P1, P16, P14, P7, P6,P13, P25, P23, P21
<i>Talent Management</i>	8	P1, P17,P2, P14, P10,P4,P11, P24
<i>Compensation</i>	3	P18, P3,P14
<i>Selection Process</i>	1	P7

Dalam berbagai literatur, terdapat sejumlah praktik kepegawaian yang secara umum diakui sebagai bagian integral dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Salah satu praktik yang paling menonjol adalah *training and development*, yang berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas individu dalam organisasi (Laksono, 2023). Pelatihan dan pengembangan ini tidak hanya mendorong peningkatan keterampilan teknis maupun *soft skill*, tetapi juga berkontribusi terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Selain itu, evaluasi kinerja (*performance evaluation*) merupakan elemen penting dalam menilai kontribusi karyawan secara objektif, sehingga memberikan dasar yang kuat bagi organisasi untuk mengambil keputusan strategis terkait promosi, rotasi, maupun pengembangan karier (Mutahar et al., 2021).

Selanjutnya, *talent management* menjadi aspek krusial dalam menjaga keberlangsungan tenaga kerja berkualitas tinggi (AlQudah et al., 2023). Melalui pendekatan ini, organisasi berupaya mempertahankan karyawan-karyawan terbaik agar tidak berpindah ke perusahaan lain, sehingga mencegah terjadinya kehilangan kompetensi inti. *Compensation* merupakan aspek pemberian penghargaan finansial dan non finansial kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka (Vu & Yazdani, 2021). Proses seleksi (*selection process*) juga merupakan tahapan fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, yang diusulkan oleh (Nikulsheeva et al., 2021) yang berfungsi sebagai gerbang awal dalam menjaring calon karyawan dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai perusahaan. Praktik-praktik tersebut, jika dijalankan secara sinergis dan strategis, dapat memperkuat daya saing organisasi melalui optimalisasi potensi sumber daya manusianya.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, didapatkan model konseptual yang diusulkan pada gambar 5 berdasarkan literatur yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan dalam mengevaluasi kinerja dapat memberikan keberhasilan organisasi.



Gambar 5. Perbandingan Komponen

Berdasarkan model konseptual yang dikembangkan dari kajian literatur mengenai komponen manajemen pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia, dapat diidentifikasi adanya keterkaitan yang erat antara keduanya dalam mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, inovatif, serta berorientasi pada penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan yang efektif (Mutahar et al., 2021). Integrasi antara manajemen pengetahuan yang mencakup proses penciptaan, penyebaran, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan dengan praktik kepegawaian strategis seperti pelatihan, pengembangan, manajemen talenta, dan evaluasi kinerja, memberikan fondasi yang kuat bagi pengembangan kompetensi individu maupun kolektif dalam organisasi (AlQudah et al., 2023).

Keterhubungan antara kedua aspek tersebut tidak hanya berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja secara operasional, tetapi juga mendorong terciptanya sinergi lintas fungsi yang penting bagi pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Dalam konteks ini, kolaborasi yang dibangun melalui sistem manajemen pengetahuan yang terstruktur dan dukungan sumber daya manusia yang adaptif mampu meningkatkan produktivitas karyawan, menumbuhkan perilaku inovatif, serta memperkuat budaya organisasi yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, hubungan sinergis ini juga memberikan dampak positif terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan, baik dalam bentuk peningkatan kinerja individu maupun organisasi, penciptaan nilai tambah melalui inovasi, serta pelestarian pengetahuan sebagai aset strategis yang mendukung daya saing jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang kebijakan yang secara terpadu

menggabungkan strategi manajemen pengetahuan dan praktik pengelolaan SDM dalam kerangka pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Dalam era transformasi digital yang terus berkembang, perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan daya saing dan performa institusional melalui pemanfaatan optimal atas sumber daya internal, khususnya dalam aspek pengelolaan pengetahuan dan sumber daya manusia. Studi ini menyoroti pentingnya integrasi antara Knowledge Management (KM) dan Human Resource Management (HRM) dalam menciptakan keunggulan strategis bagi perguruan tinggi. Melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR), penulis menelaah berbagai publikasi akademik untuk memahami bagaimana praktik KM dan HRM berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pegawai dan, pada akhirnya, terhadap kinerja organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan KM melalui berbagai elemen seperti knowledge sharing, knowledge creation, transfer, hingga application, mampu mendorong terbentuknya budaya berbagi, inovasi, serta proses pembelajaran berkelanjutan di lingkungan kampus. Hal ini selaras dengan praktik HRM yang difokuskan pada training development, performance evaluation, talent management, compensation, dan selection process yang secara sistematis mendukung pengembangan dan motivasi individu. Lebih lanjut, studi ini menemukan bahwa hubungan sinergis antara KM dan HRM sangat menentukan dalam meningkatkan keterikatan kerja, membangun kolaborasi, menumbuhkan budaya inovatif, serta menguatkan kepemimpinan transformatif di dalam institusi. Keterpaduan ini secara langsung memengaruhi peningkatan performa kerja pegawai, baik secara individual maupun tim, serta memperkuat keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan global sangat bergantung pada seberapa efektif institusi mengelola pengetahuan yang dimilikinya dan memberdayakan pegawainya secara strategis. Studi ini merekomendasikan perlunya perumusan kebijakan manajemen pengetahuan yang terintegrasi dengan strategi pengembangan sumber daya manusia, guna membangun kapabilitas institusional yang tangguh, adaptif, dan inovatif di tengah dinamika perubahan zaman.

TABEL 5. APPENDIX

ID	Referensi	ID	Referensi
P1	(AlQudah et al., 2023)	P14	(Hizam et al., 2023)
P2	(Alsheikh et al., 2023)	P15	(Hussein & Jaaffar, 2023)
P3	(Gharieb, 2022)	P16	(Laksono, 2023)
P4	(Ahmad et al., 2023)	P17	(Liu & Sun, 2024)
P5	(Verfürth, 2022)	P18	(Vu & Yazdani, 2021)
P6	(Mutahar et al., 2021)	P19	(Niqresh, 2021)
P7	(Nikulsheeva et al., 2021)	P20	(Escribá-Carda et al., 2023)
P8	(Azizi et al., 2023)	P21	(Abukhait et al., 2023)
P9	(Rafique et al., 2022)	P22	(Zhou & Baines, 2024)
P10	(Klippert et al., 2023)	P23	(Wardak et al., 2024)
P11	(Ononye & Maduemezia, 2024)	P24	(Sulaeman et al., 2024)
P12	(Chaman et al., 2021)	P25	(Canónico et al., 2020)
P13	(Vold & Haave, 2020)		

REFERENSI

Abukhait, R., Khattak, M. N., Shaya, N., & Ramanathan, U. (2023). The underlying mechanism between compulsory citizenship behaviors and employee innovative

- work behaviors and knowledge sharing: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128499>
- Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee Commitment to the Environment. *Sustainability (Switzerland)*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15065040>
- al Hbabi, K. N., & Alomari, Z. S. (2020). The Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i11/8153>
- AlQudah, N. F., Adeel Anjum, M., Naeem, K., Alqudah Ajloun, M. M., Ahmed, A., & Shtnaoui, H. (2023). Examining the antecedents of employee retention among Jordanian private Universities: The moderating role of knowledge sharing. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2208429>
- Alsheikh, G. A. A., Al-Gharaibeh, S. M., & Al-Naseri, D. A. (2023). Exploring the relationship between knowledge management and core competencies to improve universities success in Jordan: Testing the mediating effect of employee engagement. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 11(5), 76–90. <https://doi.org/10.21533/pen.v11i5.3859>
- Azizi, N., Akhavan, P., Ahsan, A., Khatami, R., Haass, O., & Saremi, S. (2023). Influence of motivational factors on knowledge sharing methods and knowledge creation process in an emerging economic context. *Knowledge Management and E-Learning*, 15(1), 115–132. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2023.15.007>
- Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Pezzillo Iacono, M., & Mangia, G. (2020). Understanding knowledge translation in university–industry research projects: a case analysis in the automotive sector. *Management Decision*, 58(9), 1863–1884. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1515>
- Chaman, S., Zulfikar, S., Shaheen, S., & Saleem, S. (2021). Leadership styles and employee knowledge sharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. *PLoS ONE*, 16(9 September). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257174>
- Escribá-Carda, N., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206>
- Fadilla, S., Juliana, A., Nurqamarani, A. S., Bisnis, P. A., & Artikel, R. (2023). Penerapan Manajemen Pengetahuan Di Perguruan Tinggi Terbuka Dan Jarak Jauh Info Artikel Abstrak. 14(1), 67–77. <https://doi.org/10.31764>
- Gharieb, M. E. (2022). Factors Affecting Knowledge Sharing in the Administrative Work Environment. *Tehnicki Glasnik*, 16(2), 187–196. <https://doi.org/10.31803/tg-20220124134141>

- Harri, S.AB, MM, M. (2021). Pengaruh Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Dengan Manajemen Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(3). <https://doi.org/10.35137/jmbk.v9i3.606>
- Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., Ahmed, W., Masrek, M. N., & Ali, J. (2023). Predicting Workforce Engagement towards Digital Transformation through a Multi-Analytical Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086835>
- Hussein, N. J., & Jaaffar, A. H. (2023). The Effect of Nepotism and Knowledge Sharing on the Performance of Academic Staff in Jordan: The Mediating Role of Trust. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(2), 337–348. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0053>
- Klippert, M., Stolpmann, R., & Albers, A. (2023). Knowledge Transfer Quality Model Implementation - An Empirical Study in Product Engineering Contexts. In A. Liu & S. Kara (Eds.), *Procedia CIRP* (Vol. 119, pp. 847–854). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.03.130>
- Laksono, A. A. (2023). The Impact Learning Organization and Organization Culture To Employee Performance, Mediated By Knowledge Sharing (Empirical Study On Bumitama Agri LTD.). *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(2), 145–157. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.294>
- Liu, Q., & Sun, Y. (2024). The impact of collaborative atmosphere on innovative work behavior of college teachers, North China. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1497503>
- Mutahar, Y., Farea, M. M., Abdulrab, M., Al-Mamary, Y. H., Alfalah, A. A., Grada, M., & Alshammari, K. H. (2021). How to Enhance the Impact of Perceived Organizational Support on Knowledge Sharing? Evidence from Higher Education Sector. *Journal of System and Management Sciences*, 11(4), 27–46. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2021.0402>
- Nikulsheeva, V. F., Khokhlova, G. I., Kretova, N. V., & Borisova, A. S. (2021). Human capital as a factor of development of innovative activity of construction industry enterprises. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 751(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/751/1/012163>
- Niqresh, M. (2021). The reality of applying knowledge management practices and its impact on achieving the quality of higher education in Jordan. *Journal of Educational and Social Research*, 11(1), 9–22. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0002>
- Ononye, U. H., & Maduemezia, I. (2024). Knowledge-Oriented Leadership, Psychological Safety, Employee Voice, And Innovation. *Informing Science*, 27. <https://doi.org/10.28945/5244>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>

- Sulaeman, M. M., Haryono, T., Sunaryo, S., Hendarsjah, H., Riani, A. L., & Wahyuni, S. (2024). Transformational Leadership, Perceived Organizational Support Sharing, Organizational Commitment And Employee Performance: The Role Of Religiosity. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(4). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-112>
- Verfürth, P. (2022). Highly skilled (re-)migrants in multinational enterprises: Facilitators of cross-border knowledge transfers. *Global Networks*, 22(3), 447–465. <https://doi.org/10.1111/glob.12362>
- Vold, T., & Haave, H. M. (2020). Relevance of adult higher education on knowledge management in the healthcare sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(3), 236–254. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.03.004>
- Vu, T. M. T., & Yazdani, K. (2021). The impact of transformational leadership on individual academy performance through knowledge sharing. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 465–480. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.1.004>
- Wahyudi, W., & Sunarsi, D. (2021). Manfaat penerapan manajemen pengetahuan bagi kinerja dosen di masa pandemi Covid-19. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 285–291. <https://doi.org/10.29210/020211155>
- Wardak, D., Huber, E., & Zeivots, S. (2024). Towards a conceptual framework of professional development: a phenomenographic study of academics' mindsets in a business school. *International Journal for Academic Development*, 29(3), 337–352. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2023.2183403>
- Zhou, R., & Baines, N. (2024). To what extent do universities' formal and informal knowledge exchange activities interact: evidence from UK HE-BCI survey. *Journal of Technology Transfer*, 49(4), 1145–1175. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10051-9>