BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan *knowledge-based economy* telah mengubah paradigma organisasi, termasuk perguruan tinggi, dari institusi yang berorientasi pada penyampaian informasi menjadi organisasi yang berfokus pada penciptaan, penarikan, berbagi, pengelolaan, dan pemanfaatan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Sum & Jessop, 2012). Dalam konteks pendidikan tinggi, dosen merupakan *knowledge workers* yang memiliki peran strategis dalam menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan melalui kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Saeed *et al*., 2022).

Perguruan tinggi merupakan organisasi *knowledge-intensive base*, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuannya mengelola aset intelektual melalui praktik *knowledge management*. Praktik-praktik tersebut mencakup proses penciptaan, penyimpanan, penyebarluasan, dan penerapan pengetahuan di kalangan sivitas akademika, sehingga memungkinkan dosen untuk saling bertukar keahlian, berkolaborasi dalam penelitian, mengembangkan praktik pembelajaran yang inovatif, serta meningkatkan kinerja institusi (Alshehheri & Cumming, 2020). Oleh karena itu, *knowledge sharing* merupakan proses penting yang mengharuskan dosen mentransformasikan pengetahuan individual menjadi pengetahuan kolektif organisasi, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya *innovative work behavior* serta meningkatkan *job performance*.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, dosen diharuskan memiliki kompetensi utama, yaitu *innovative work behavior (IWB)* agar mampu menghasilkan metode pembelajaran yang kreatif, penelitian yang berkualitas, serta solusi inovatif terhadap berbagai permasalahan masyarakat (Zargar *et al*., 2025). *Innovative work behavior* tidak hanya tentang menemukan gagasan baru, tetapi juga mencakup proses memperkenalkan, mengimplementasikan, dan menyebarluaskan ide tersebut dalam pekerjaan sehari-hari (De Jong & Den Hartog, 2010). Di sisi lain, kemampuan dosen dalam menghasilkan inovasi diyakini akan berkontribusi terhadap peningkatan *job performance*, baik dalam aspek pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat (Abdullah *et al.,* 2024). Ketika dosen secara proaktif mengembangkan dan menerapkan kompetensi *innovative work behavior* (IWB), mereka tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dalam pemecahan masalah di lingkungan kerja, tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitif serta mendukung keberlanjutan institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi dinamika dan tantangan global yang semakin kompleks. (Bawuro *et al*., 2018; Abdullah *et al*., 2024).

Walaupun demikian, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perguruan tinggi di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam membangun budaya *knowledge sharing* dan inovasi. Produktivitas publikasi ilmiah nasional memang meningkat dalam beberapa tahun terakhir, namun masih terdapat kesenjangan dalam kualitas publikasi, kolaborasi internasional, jumlah paten, serta hilirisasi hasil penelitian (Nur *et al*., 2017). Selain itu, budaya kerja individualistik dan kompetisi akademik menyebabkan banyak dosen lebih memilih menyimpan

pengalaman, metode penelitian, maupun jejaring akademik sebagai aset pribadi dibandingkan dengan membagikannya kepada rekan sejawat. Kondisi tersebut menghambat proses pembelajaran organisasi dan memperlambat terciptanya inovasi secara kolektif (Rachmatan *et al*., 2026; Faradilla *et al*., 2024; Nur *et al.,* 2017).

Dalam perspektif perilaku organisasi, salah satu faktor yang diyakini mampu membangun budaya *knowledge sharing* adalah *transformational leadership*. Pemimpin yang mampu menginspirasi bawahan melalui visi bersama, memberikan stimulasi intelektual, memperhatikan kebutuhan individu, serta menjadi teladan dalam organisasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran bersama (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan kemauan individu untuk *knowledge sharing* karena mampu membangun kepercayaan, komitmen organisasi, serta motivasi intrinsik (Le & Lei, 2019; Kim & Park, 2020: Rafique *et al*., 2022).

Knowledge sharing merupakan proses penting dalam organisasi berbasis pengetahuan karena memungkinkan terjadinya transfer pengalaman, keterampilan, maupun informasi yang pada akhirnya mendorong munculnya *innovative work behavior* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ketika dosen secara aktif berbagi pengalaman mengajar, metode penelitian, maupun jejaring akademik, mereka memperoleh perspektif baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan ide kreatif dan meningkatkan kualitas pekerjaan (Wang & Noe, 2010; Rafique *et al*., 2022). Dengan demikian, *knowledge sharing* dipandang sebagai salah satu

prasyarat utama bagi terbentuknya *innovative work behavior* dan peningkatan *job performance*.

Sebagai *knowledge-intensive organization*, perguruan tinggi dituntut untuk mengembangkan karakteristik *learning organization* yang mendorong setiap dosen untuk secara aktif berbagi pengetahuan, berkolaborasi, dan menghasilkan inovasi berkelanjutan dan peningkatan *job performance* (Fullwood *et al*., 2013; Alshehheri & Cumming, 2020). Namun, pada praktiknya masih ditemukan budaya kerja yang bersifat individualistik, rendahnya kolaborasi lintas disiplin, terbatasnya transfer pengetahuan antardosen, serta kesenjangan produktivitas penelitian dan publikasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara peran strategis dosen sebagai *knowledge workers* dengan realitas implementasi budaya knowledge sharing di lingkungan perguruan tinggi (Fullwood *et al*., 2013; Wang & Noe, 2010).

Universitas Samudra, sebagai salah satu universitas negeri di Provinsi Aceh, juga menghadapi tantangan serupa. Meskipun Universitas Samudra telah menyediakan berbagai program pengembangan kapasitas dosen seperti pelatihan penelitian, *workshop* pembelajaran digital, seminar ilmiah, dan forum diskusi akademik, pemanfaatan forum tersebut belum sepenuhnya menghasilkan budaya *knowledge sharing* yang kuat. Interaksi akademik antardosen masih lebih banyak berorientasi pada penyelesaian tugas administratif dibandingkan dengan kolaborasi dalam menghasilkan pengetahuan baru. Akibatnya, inovasi dalam pembelajaran, penelitian, maupun pengembangan kurikulum belum berkembang secara optimal sehingga berpotensi memengaruhi kinerja dosen secara keseluruhan. Fenomena ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan organisasi berbasis pengetahuan

tidak hanya ditentukan oleh tersedianya teknologi atau fasilitas, tetapi juga oleh budaya organisasi yang mendorong individu untuk berbagi pengetahuan secara sukarela (Wang & Noe, 2010; Fullwood *et al*., 2013; Kim & Park, 2020).

Data kinerja Universitas Samudra selama periode 2022–2026 menunjukkan adanya paradoks antara peningkatan capaian institusi dengan konsistensi kinerja akademik dosen. Di satu sisi, jumlah program studi meningkat dari 25 program studi pada tahun 2022 menjadi 40 program studi pada tahun 2026, dengan 85% program studi telah memperoleh status akreditasi Baik (27,5%), Baik Sekali (42,5%), dan Unggul (15%) (lihat Lampiran 3). Produktivitas penelitian juga meningkat cukup signifikan, terutama penelitian yang didanai PNBP yang naik dari 98 judul menjadi 238 judul, sedangkan jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat meningkat dari 10 judul menjadi 104 judul dalam periode yang sama. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa Universitas Samudra telah berhasil memperluas kapasitas akademiknya. Namun demikian, apabila dicermati lebih mendalam, peningkatan kuantitas tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kualitas dan keberlanjutan kinerja dosen.

Paradoks tersebut terlihat dari beberapa indikator. Pertama, meskipun jumlah program studi terus bertambah, hingga tahun 2026 masih terdapat 6 program studi (15%) yang belum terakreditasi, sedangkan program studi berpredikat Unggul baru mencapai 6 program studi (15%) (lihat Lampiran 3). Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas kelembagaan belum sepenuhnya diikuti oleh pemerataan mutu akademik. Kedua, penelitian dosen masih sangat bergantung pada pendanaan internal universitas. Pada tahun 2025, penelitian yang didanai PNBP

mencapai 238 judul atau sekitar 88% dari total penelitian, sedangkan penelitian berbasis kerja sama eksternal hanya 0 judul, dan hibah kompetitif DRPM/BRIN justru mengalami penurunan dari 38 judul (2024) menjadi 31 judul (2025) (lihat Lampiran 3). Ketergantungan yang tinggi terhadap sumber pendanaan internal mengindikasikan bahwa kapasitas dosen dalam membangun jejaring kolaborasi riset eksternal belum berkembang secara optimal.

Fenomena yang sama juga terlihat pada luaran publikasi ilmiah. Walaupun publikasi internasional meningkat hampir dua kali lipat dari 64 artikel pada tahun 2022 menjadi 125 artikel pada tahun 2025, total publikasi universitas justru mengalami penurunan setelah mencapai puncaknya pada tahun 2023, yaitu dari 739 publikasi menjadi 586 publikasi pada tahun 2024 dan kembali turun menjadi 552 publikasi pada tahun 2025. Selain itu, 83,5% publikasi masih berupa publikasi nasional, sedangkan publikasi internasional baru mencapai 16,5% dari total publikasi selama empat tahun (lihat Lampiran 3). Data ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas publikasi belum diikuti oleh peningkatan kualitas publikasi yang mampu memperkuat reputasi akademik universitas pada tingkat internasional.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa *job performance* dosen belum berkembang secara berkelanjutan. *Job performance* dosen memang mengalami peningkatan pada beberapa indikator kuantitatif, namun peningkatan tersebut masih bersifat tidak merata, kurang berkelanjutan, dan belum mampu memperkuat daya saing eksternal universitas. Kondisi ini mengarah pada dugaan bahwa persoalan utama bukan lagi terletak pada ketersediaan program atau dukungan pendanaan,

melainkan pada aspek perilaku organisasi. Rendahnya penelitian kolaboratif, minimnya kerja sama eksternal, fluktuasi hibah kompetitif, serta menurunnya total publikasi mengindikasikan bahwa proses *knowledge sharing* antardosen belum berlangsung secara optimal sehingga transfer pengalaman, praktik terbaik penelitian, maupun jejaring akademik belum mampu menghasilkan inovasi secara kolektif. Dalam perspektif *Knowledge-Based View*, kondisi tersebut mencerminkan belum optimalnya proses penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan sebagai sumber keunggulan organisasi.

Lebih lanjut, kondisi tersebut juga mengindikasikan bahwa praktik *transformational leadership* di lingkungan fakultas maupun program studi belum sepenuhnya mampu membangun budaya akademik yang kolaboratif. *Transformational leadership* seharusnya mampu menciptakan visi bersama, memberikan stimulasi intelektual, membangun kepercayaan, dan mendorong dosen untuk saling berbagi pengetahuan sehingga melahirkan *innovative work behavior* dalam bentuk inovasi pembelajaran, penelitian kolaboratif, publikasi bereputasi, maupun pengabdian kepada masyarakat. Namun, data Universitas Samudra (Lampiran 3) menunjukkan bahwa peningkatan aktivitas akademik masih lebih banyak didorong oleh mobilisasi sumber daya internal dibandingkan dengan terbentuknya *innovative work behavior* yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk menjelaskan bagaimana *transformational leadership* mampu mendorong *knowledge sharing*, yang selanjutnya membentuk *innovative work behavior* dan meningkatkan *job performance* dosen secara berkelanjutan.

Meskipun hubungan antara *transformational leadership*, *knowledge sharing*, *innovative work behavior*, dan *job performance* telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* (Bryant, 2003; Le & Lei, 2019; Kim & Park, 2020; Sudibjo & Prameswari, 2021), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lemah atau bahkan tidak signifikan (Han *et al*., 2016; Wu & Lee, 2020).

Hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behavior* masih ditemukan dalam hasil penelitian yang inkonsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Afsar *et al*. (2014), Afsar & Umrani (2019), Saif *et al*. (2024), dan Rohman *et al*. (2026) menemukan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *innovative work behavior.* Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak selalu mampu mendorong *innovative work behavior* (Sudibjo & Prameswari, 2020).

Hubungan antara *knowledge sharing* dan *innovative work behavior* juga belum sepenuhnya konsisten. Carmeli *et al*. (2013), Sudibjo & Prameswari (2020), Akram *et al.* (2020), Anser *et al.* (2020), Saif *et al.* (2024), menemukan bahwa *knowledge sharing* meningkatkan *innovative work behavior*, namun penelitian lain menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak selalu menghasilkan inovasi (Usmanova *et al*., 2020).

Demikian pula, penelitian mengenai hubungan *transformational leadership* dengan *job performance* masih menghasilkan temuan yang beragam. Sebagian penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung yang kuat (Bass & Riggio, 2006; Ng, 2017; Jnaneswar & Ranjit, 2020; Rafique *et al.,* 2022; Saif *et al*., 2024), sementara penelitian lain menemukan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* tidak signifikan, namun terjadi melalui variabel mediasi seperti komitmen, kepuasan kerja (Eliyana *et al.,* 2019).

Selain inkonsistensi empiris tersebut, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, rumah sakit, perusahaan jasa, HES, dan perhotelan. Penelitian yang mengintegrasikan *transformational leadership, knowledge sharing, innovative work behavior,* dan *job performance* ke dalam satu model penelitian dalam konteks dosen perguruan tinggi masih relatif terbatas, khususnya pada perguruan tinggi di Indonesia. Walaupun karakteristik dosen sebagai *knowledge workers* memungkinkan mekanisme hubungan antarvariabel tersebut berbeda dengan sektor bisnis.

Selanjutnya, penelitian ini berbeda (model penelitian) dengan penelitian sebelumnya, penelitian sebelumnya diteliti di universitas UK (Fullwood *et al.,* 2013), industri perhotelan Pakistan (Afsar *et al*., 2019), industri manufaktur (Carmeli *et al.,* 2013), organisasi bisnis di Korea (Kim & Park, 2020), *Higher Education Institutions (HEIs)* di Pakistan (Rafique *et al.,* 2022), *Indonesia's rural banks* (Rohman *et al*., 2026), rumah sakit (Wu &Lee, 2020), universitas di Tukey (Zargar *et al.,* 2025), Perusahaan jasa di Pakistan (Afsar & Umrani, 2020), sektor

telekomunikasi di China (Akram *et al.,* 2020), industry manufaktur di Indian (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Model penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan Saif *et al.* (2024) yang meneliti karyawan pada perguruan tinggi di Pakistan dengan teknik *sampling convenience*. Berbeda dengan penelitian saat ini yang meneliti model tersebut pada dosen di perguruan tinggi dengan teknik *sampling* jenuh dan *simple random sampling.* Penelitian ini dilakukan pada dosen universitas di Indonesia, khususnya di Provinsi Aceh, yang secara tidak langsung memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Menggunakan konsep pengukuran yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul tentang ”dampak *transformational leadership* dan *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* dan *job performance* dalam konteks universitas”.

1.2 Rumusan Masalah

Universitas Samudra menunjukkan perkembangan yang positif dalam berbagai indikator kinerja akademik, seperti peningkatan jumlah program studi, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan publikasi ilmiah. Namun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan peningkatan kualitas dan keberlanjutan kinerja dosen. Hal ini ditunjukkan oleh masih adanya program studi yang belum terakreditasi dan rendahnya proporsi program studi berakreditasi Unggul, dominannya penelitian dan pengabdian yang dibiayai melalui pendanaan internal, rendahnya penelitian berbasis kerja sama eksternal, fluktuasi perolehan hibah kompetitif nasional, serta menurunnya total publikasi setelah mencapai puncaknya pada tahun 2023. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa

peningkatan kinerja dosen belum diikuti oleh penguatan budaya kolaborasi akademik, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif yang berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa mekanisme yang mampu menghubungkan kepemimpinan dengan peningkatan kinerja dosen masih belum dipahami secara komprehensif, khususnya mengenai bagaimana *transformational leadership* dapat mendorong *knowledge sharing* yang selanjutnya meningkatkan *innovative work behavior* dan *job performance* dosen. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk menjelaskan hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks perguruan tinggi. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut.

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* pada dosen Universitas Samudra?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada dosen Universitas Samudra?
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance* pada dosen Universitas Samudra?
4. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada dosen Universitas Samudra?
5. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *job performance* pada dosen Universitas Samudra?
6. Apakah *knowledge sharing* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behavior* pada dosen Universitas Samudra?

7. Apakah *knowledge sharing* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* pada dosen Universitas Samudra?

1.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* serta dampaknya terhadap *innovative work behavior* dan *job performance* dosen di Universitas Samudra. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* pada dosen Universitas Samudra.
2. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior* pada dosen Universitas Samudra.
3. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* pada dosen Universitas Samudra.
4. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* pada dosen Universitas Samudra.
5. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *job performance* pada dosen Universitas Samudra.
6. Menganalisis peran *knowledge sharing* dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behavior* pada dosen Universitas Samudra.

7. Menganalisis dan menjelaskan peran *knowledge sharing* dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance* pada dosen Universitas Samudra.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan, sebagai berikut.

1. Memperkaya literatur mengenai *transformational leadership* dalam konteks pendidikan tinggi. Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai bagaimana *transformational leadership* mampu meningkatkan *knowledge sharing, innovative work behavior*, dan *job performance* dosen, sehingga memperluas penerapan *transformational leadership* yang selama ini lebih banyak diuji pada sektor bisnis dan industri.
2. Mengembangkan kajian mengenai peran *knowledge sharing* sebagai mediasi. Penelitian ini menjelaskan bahwa *knowledge sharing* bukan hanya merupakan konsekuensi dari *transformational leadership*, tetapi juga menjadi *critical pathway* yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap terbentuknya *Innovative Work Behavior* dan peningkatan *Job Performance* dosen.
3. Memperluas pengembangan teori *Innovative Work Behavior (IWB).* Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai bagaimana *Innovative Work Behavior* terbentuk melalui proses *knowledge sharing* yang didorong oleh

transformational leadership, sehingga memperkuat literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *innovative work behavior* pada profesi dosen sebagai *knowledge workers*.

4. Mengembangkan model konseptual yang terintegrasi. Penelitian ini mengintegrasikan *transformational leadership*, *knowledge sharing, innovative work behavior,* dan *job performance* dalam satu model struktural, sehingga memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja dosen dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang umumnya hanya menguji hubungan langsung antarvariabel.
5. Memperkaya literatur dalam konteks perguruan tinggi di negara berkembang**.** Sebagian besar penelitian mengenai *transformational leadership, knowledge sharing, innovative work behavior,* dan *job performance* dilakukan pada sektor bisnis atau organisasi dan HES di negara maju. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris baru mengenai perilaku organisasi pada perguruan tinggi di Indonesia, khususnya Universitas Samudra.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Pimpinan Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi pimpinan Universitas Samudra dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia melalui penerapan *transformational leadership* yang mampu membangun budaya kolaborasi, meningkatkan kepercayaan antardosen, serta mendorong terbentuknya lingkungan akademik yang mendukung inovasi. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja dosen dalam mendukung pencapaian akreditasi unggul, indikator kinerja utama (IKU), serta reputasi akademik universitas.

2. Bagi Dekan, Ketua Jurusan, dan Ketua Program Studi

Penelitian ini memberikan masukan bagi pimpinan unit akademik mengenai pentingnya menciptakan budaya *knowledge sharing* melalui forum ilmiah, komunitas praktik (*communities of practice*), kolaborasi penelitian, pendampingan publikasi, serta pengembangan jejaring akademik. Dengan demikian, pimpinan dapat mendorong meningkatnya *innovative work behavior* dosen yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta publikasi ilmiah.

3. Bagi Dosen

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran dosen mengenai pentingnya berbagi pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Melalui budaya *knowledge sharing* yang lebih kuat, dosen diharapkan mampu meningkatkan kreativitas, menghasilkan inovasi pembelajaran dan penelitian, memperluas kolaborasi akademik, serta meningkatkan *job performance* secara berkelanjutan.

4**.** Bagi Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam menyusun kebijakan pengembangan organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based university*), terutama dalam membangun sistem manajemen pengetahuan, pengembangan kepemimpinan akademik, serta strategi peningkatan inovasi dosen. Implementasi rekomendasi penelitian diharapkan mampu meningkatkan produktivitas penelitian, kualitas publikasi internasional, perolehan hibah kompetitif, serta mendukung peningkatan mutu dan daya saing institusi.