



## Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organization dan Employee Performance (Literature Review)

Saepudin Saepudin<sup>1\*</sup>, Achmad Fauzi<sup>2</sup>, Sri Maulidia Permatasari<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Magister Management Sumber Daya Manusia Universitas terbuka [saepudin.eherman@gmail.com](mailto:saepudin.eherman@gmail.com)

<sup>2</sup>Dosen Program Magister Management Universitas Terbuka

<sup>3</sup>Dosen Program Magister Management Universitas Terbuka, [srimalidia@ecampus.ut.ac.id](mailto:srimalidia@ecampus.ut.ac.id)

\*Corresponding Author: Saepudin Saepudin<sup>1</sup>

**Abstrak:** Penulisan article ini bertujuan untuk membahas Knowledge Management yang di klasifikasikan terdiri dari tacit knowledge dan explicit knowledge berhubungan dengan learning organisation dan employee performance. Metode penulisan dengan menggunakan pendekatan Kajian Literatur dengan menganalisa 10 artikel yang berhubungan dengan knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge, learning organisation dan employee performance Hasil penulisan ditemukan dampak yang positive antara knowledge management dengan learning organisation, tacit knowledge berdampak positive dan significant pada learning organisation, explicit knowledge berdampak positive dan significant pada learning organisation, knowledge management berdampak positive pada employee performance dengan mediasi learning organisation.

**Kata Kunci:** *Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organisation*

### PENDAHULUAN

*Learning Organisation* merupakan organisasi bertujuan untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui pembelajaran yang di lakukan secara berkesinambungan dan konsisten oleh semua individu yang tergabung dalam organisasi tanpa terkecuali sesuai dengan posisi, level, bidang dan tanggung jawab nya. Belajar dari setiap kesalahan atau kegagalan dari sebuah *project, event, tender* atau kegiatan lainnya menjadi sebuah pijakan untuk melakukan perbaikan (*continuous improvement*) serta penataan ulang system, evaluasi kinerja perusahaan, mengidentifikasi factor peningkatan kinerja individual yang di wujudkan dalam langkah-langkah taktikal dalam sebuah perencanaan strategis perusahaan untuk memperbaiki hasil kinerja sekaligus memberikan wawasan pentingnya sebuah organisasi untuk secara terus menerus belajar.

Membudayakan *Learning Organisation* merupakan suatu ide yang membutuhkan usaha yang komprehensif, terstruktur dan systematis dengan mengusung prinsip *Human Capital* bahwa SDM merupakan *asset* dengan nilai besar yang senantiasa harus di perhatikan dampak pengembangannya pada kinerja organisasi, aktifitas *transfer knowledge* antar karyawan di dalam organisasi merupakan langkah dalam pertukaran informasi, yang tentunya hal ini dapat berpengaruh pada performa perusahaan secara umum, (Nurcahyo & Wikaningrum, 2020). *Knowledge Management* merupakan aspek yang kritis untuk di perhatikan dalam pengembangan *organization* (Dahou et al., 2018), jika management yang memegang kendali operasional organisasi tidak mendidik dirinya untuk terus belajar, maka dampaknya tidak hanya pada internal organisasi, namun dapat berdampak pada performa organisasi.

*Knowledge management* merupakan sebuah strategi yang melibatkan tiga element yaitu orang (people) untuk transformasi pengetahuan dan peningkatann kualitas SDM, teknologi (Technology) dapat berfungsi sebagai pendorong nilai kompetensi individual dalam mengembangkan organisasi, sementara Proses (Process) yang merupakan alur berjalannya sebuah transfer pengetahuan dalam rangkan untuk meresponse tantangan dan menjadikannya sebagai nilai tambah organisasi ( Dalkir, 2005 ). *Knowledge Management* dalam kontekstual operasional di artikan sebagai aktifitas pengembangan dan memanfaatkan pengetahuan untuk kemajuan organisasi, sementara Knowledge Management dalam kontekstual strategis di artikan mamantapkan strategi organisasi yang berbasis pengetahuan dan pengembangan bisnisnya untuk meningkatkan daya saing (Darudianto & Setiawan, 2013). *Knowledge Management* pada hakikatnya terbentuk dari dua pengetahuan yaitu (1) *Tacit Knowledge*, merupakan pengetahuan, keahlian, intuisi, kemampuan, pertimbangan, kepercayaan yang sulit untuk di formulasikan dan belum terdokumentasikan tetapi dapat dikembangkan melalui interaksi dan komunikasi antar individu, (2) *Explicit Knowledge*, merupakan pengetahuan dan keahlian yang sudah di dokumentasikan secara *structural*, systematis dan mudah untuk di komunikasikan serta dapat di *transfer* dengan menggunakan berbagai jenis media. Nonaka & Takeuchi (1995) dalam Nonaka, (2007) menyebutkan kedua jenis pengetahuan tersebut di formulasikan menjadi sebuah model yang di sebut dengan SECI Model yang terdiri dari *Socialization, Externalization, Combination dan Internalization*

## Rumusan Masalah

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam artike ini adalah sebagai berikut:

1. Apa dampak *Knowledge Management* pada *Learning organization* ?
2. Apa dampak *Tacit Knowledge* pada *Learning Organisation* ?
3. Apa dampak *Explicit Knowledge* pada *Learning Organisation* ?
4. Apa dampak *Learning Organisation* pada *Employee Performance* ?

## KAJIAN PUSTAKA

### Knowledge Management

Davenport & Prusak (1998) mendefinisikan bahwa *Knowledge Management* merupakan sebuah formulasi informasi yang memiliki nilai untuk di gunakan dalam pengambilan sebuah keputusan. Mengelola *Knowledge Management* merupakan hal yang tidak mudah dalam sebuah organisasi, di butuhkan penyangga atau pillar yang kokoh dan tetap berdiri untuk memberikan kontribusi dalam keunggulan bersaiang, Wulantika,( 2017) memberikan gambaran bahwa terdapat empat pillars yang mendasarinya yaitu (1) penciptaan *knowledge*, lahir dari kreativitas dan inovasi dengan proses kajian ilmiah yang di lakukan secara terstruktur dan systematis, (2)transfer *knowledge*, proses menyamakan pengetahuan antar individu dalam organisasi yang di komunikasikan dengan dua arah

komunikasi, (3) penggunaan *knowledge*, realisasi pengetahuan dalam organisasi dengan bentuk implementasi teknologi yang bermanfaat dan mendorong organisasi pada level puncak kinerja (4) penyimpanan *knowledge*, tahapan penggunaan dan penimpanann pengetahuan yang sudah teruji dan tervalidasi untuk kebutuhan di masa yang akan datang.

Nonaka & Takeuchi (1995) dalam Nonaka, (2007) mengklasifikasikan Konsep Knowledge Management secara sederhana dan mudah untuk di pahami dalam dua category yaitu *tacit knowledge* and *explicit knowledge*.

### **Tacit Knowledge**

Merupakan pengetahuan pengetahuan yang di miliki oleh personal atau individu / peronal knowledge, hal ini bersifat personal yang lahir dari individu, tidak mudah untuk di formulasikan tetapi dapat di kembangkan dengan cara berinteraksi untuk mendapatkan sebuah pengalaman yang menjadikannya nilai. Turban (2007) mendefinisikan *tacit knowledge* merupakan sebuah bentuk model mental individu yang memiliki intuisi, pengalaman, kemampuan memahami dan kemampuan melakukan sebuah keterampilan (*skill*), Davenport & Prusak(1998) menambahkan bahwa bahasa tubuh merupakan sebuah petunjuk teknis yang tidak mudah untuk di formulasikan dan di komunikasikan. Sangkala (2007) dalam Sulistiyono et al., (2021)membagi *tacit knowledge* dalam dua indikator yaitu :

#### *1. Technical*

Indikator ini merupakan *knowledge* yang sangat subjektif yang di miliki individu yang bersifat intuitif, dugaan dan kemampuan memahami sesuatu, pengalaman yang dapat memunculkan sebuah inspirasi. Indikator ini sering kali merupakan pendekatan “*Know-how*” yang merupakan kemampuan untuk menganalisa sebuah *knowledge* dengan mengandung teoritis di aplikasikan dalam sebuah keputusan yang effective.

#### *2. Cognitive*

Indikator ini lebih mengacu pada realitas individu dan visi di masa yang akan datang yang di wujudkan dalam bentuk ekspresi idealisme, *values*, persepsi, kepercayaan diri, emosi dan model mental yang sulit untuk di terjemahkan atau di artikulasikan. Indikator ini merupakan pendekatan “*Know-what*” merupakan *knowledge* yang di diperoleh dengan cara melakukan kegiatan pembelajaran dan pelatihan.

### **Explicit Knowledge**

*Explicit Knowledge*, merupakan pengetahuan dan keahlian yang sudah di dokumentasikan secara structural, systematis dalam bentuk angka-angka, bagan alur, article atau bentuk dokumentasi lainnya yang dengan mudah untuk di komunikasikan dan dapat di terjemahkan dengan menggunakan berbagai jenis media (Wulantika, 2017). *Tacit knowledge* saat ini dapat di artikulasikan atau di diterjemahkan menjadi *explicit knowledge* dengan sebuah model yang di sebut dengan SECI (*socialization, eksternalization, combination, internalization*), semakin sering menterjemahkan atau mengartikulasikan *tacit knowledge* maka semakin mudah dan dalam pemahamannya (Nonaka, 2007).

#### *1. Socialization (tacit to tacit)*

Socialisasi di realisasikan dalam bentuk *sharing knowledge* dan interaksi antar individual yang secara langsung telah mengubah tacit knowledge menjadi *explicit knowledge*, aktifitas *face to face* yang di lakukan dalam sebuah pertemuan dengan secara langsung pertukaran *knowledge* antara dengan yang lainnya yang di dokumentasikan dalam bentuk dokumentasi pelaporan, *minutes of meeting* (MOM), berita acara yang di distribusikan dengan menggunakan media elctronic lainnya ataupun cara konvensional

#### *2. Externalization (tacit to explicit)*

Eksternalisasi di realisasikan dalam bentuk hipotesa, metafora, konsep, diagram, prototype, model yang data dengan mudah di pahami, kehadiran para ahli dalam

organisasi merupakan salah satu cara dalam memberikan pengetahuan yang baru dalam meningkatkan kompetensi SDM

3. *Combination (explicit to explicit)*

Mengkombinasikan *explicit knowledge* dengan keseluruhan system *knowledge management*, pertukaran pengetahuan yang di dokumentasikan melalui media hasil rapat, laporan, berita acara atau rekaman percakapan dalam telephone yang di kombinasikan dengan media electronic lainnya dengan jaringan intranet yang membentuk sebuah organisasi informasi yang systematis, terstruktur dan terintegrasi yang dapat menunjang pada kinerja organisasi

4. *Internalization (explicit to tacit)*

Merupakan proses untuk meningkatkan kompetensi SDM melalui data, informasi yang tersusun secara systematis dalam bentuk sebuah dokumentasi yang dapat dengan mudah untuk di baca, di pahami yang dapat menjadikanya sebuah pengetahuan baru. Informasi, data tersaji dalam dokumen tersebut dapat mendorong individual dalam meningkatkan kapasitas dan kompetensinya, oleh sebab itu di butuhkan sebuah system *storage* atau *database* yang dapat di akses dengan mudah.

Kedua jenis knowledge tersebut di atas tidak dapat di pisahkan satu dengan yang lainnya, tacit knowledge yang merupakan *knowledge's personal* yang susah untuk di formulasikan, sementara *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang sudah di formulasikan dan di sajikan dalam bentuk dokumen, SOP, article, karya ilmiah, di ramu dalam sebuah model yang di sebut dengan SECI proses yang merupakan *The Knowledge's Spiral* (Nonaka, 2007).

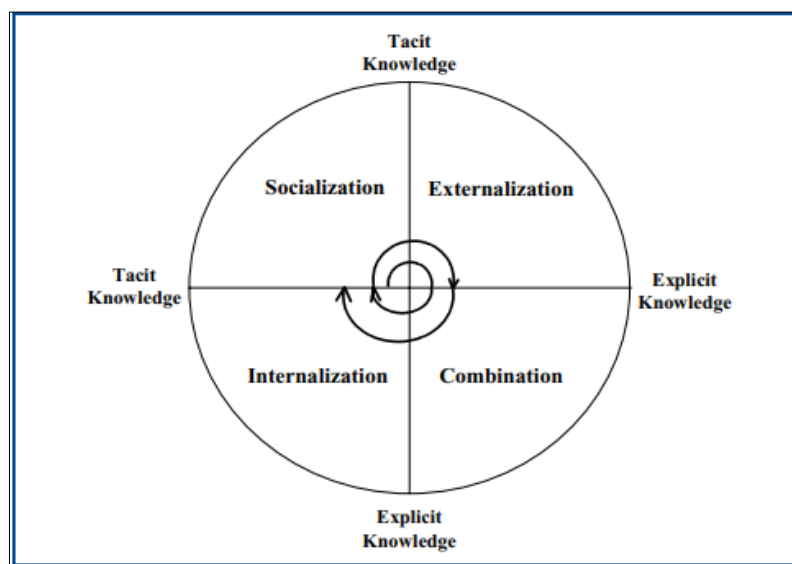


Figure 1. Model SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995)

### Learning Organisation

Senge (1994) mendefinisikan *Learning organisation* adalah organisasi yang mana anggota organisasi menemukan dan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan dengan berkesinambungan. Dimensi *organisational learning* yang terdiri dari *system thinking*, *personal mastery*, *mental model*, *shared vision* dan *learning team* merupakan indicator untuk mengukur keberhasilan atau efektifitasnya.

1. *System Thinking*

Kemampuan cara berpikir secara komprehensif dan holistic dan lebih menekankan pada proses perubahan atau transformasi dan pengembangan keyakinan yang membentuk realitas baru (Senge, 1990). Menanamkan *system thinking* dengan metode *sharing*

*knowledge* dalam peningkatan kemampuan pemecahan masalah secara systematis dan dipahami secara luas.

## 2. *Personal Mastery*

Peter Senge mengilustrasikan bahwa penguasaan diri merupakan salah satu pengetahuan yang diperlukan dalam *Learning Organisation*, Sulistiyo et al., (2021) menyebutkan bahwa pada prakteknya terdapat dua prinsip dalam Personal Mastery yaitu (1) *Personal Vision*, yang merupakan *goal* yang ingin di wujudkan di masa yang akan datang dengan langkah-langkah yang berfokus pada pencapaian, hal ini merupakan dasar dari *personal mastery*, (2) Creative Tension, sebuah kreativitas yang muncul ketika dalam keadaan terdesak dengan ide-ide kreatif dalam rangka keluar dari permasalahan yang di hadapinya.

## 3. *Mental Model*

Senge (1990) menyebutkan mental model yaitu cara pandang, asumsi atau paradigma yang dapat mempengaruhi tindakan dalam melihat dunia. Hal ini berkaitan dengan *behavior* individu yang merupakan kerangka berpikir kognitif individu dalam menyikapi akan perubahan yang ada dan bertindak dalam melihat dunia.

## 4. *Shared Vision*

Senge (1990) menyebutkan bahwa membangun komitmen dalam sebuah kelompok dengan memberikan ilustrasi untuk masa depan yang akan di capainya sesuai dengan apa yang menjadi tujuannya. *Shared Vision* merupakan komponen penting yang bertindak sebagai motivator dan penggerak organisasi sesuai dengan visi, misi, tujuan organisasi dan mencegah terjadinya “*Polaroid*” (Sulistiyo et al., 2021).

## 5. *Team Learning*

*Team Learning*, merupakan sebuah kolaborasi antara individu atau kelompok dalam organisasi, bahu membahu dalam kontekstual pembelajaran dan deliberasi keahlian individu serta akses pemikiran yang di kontribusikan dalam team atau kelompok. *Team Learning* membutuhkan sebuah kematangan dalam pengambil keputusan dan memiliki serta memiliki semangat belajar secara berkelanjutan. (Raharso, S.; Amalia, 2012)

## Employee Performance

Sedarmayanti (2001) mendefinisikan bahwa *performance* atau kinerja merupakan output dari sebuah kegiatan dalam pencapaian atau prestasi kerja. Hubeis (2007) mendefinisikan bahwa merupakan hasil atau outcome dari sebuah pekerjaan tertentu yang di lakukan secara terencana dan systematis. Robbins (2008) mendefinisikan bahwa kinerja adalah sebuah capaian oleh individu dalam pekerjaannya dengan ukuran dan kriteria yang telah di tetapkan untuk pekerjaannya. Adapun pada prakteknya bahwa kinerja di pengaruhi oleh factor intrinsik dan ekstrinsik Mangkurawita dan Hubeis (2007). Sementara (Hersey and Blanchard, 1993) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perwujudan Tindakan dari motivasi dan kemampuan serta kesediaan serta pemahaman dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas nya.

Manglunegara (2005 ) dalam Adnyana,I.M.;Bahri, (2020) indicator yang dapat di lakukan sebagai pengukuran dengan pendekatan kuantitas pada kelompok atau team antara lain yaitu: 1) Competency; 2) Team Working; 3) Communication; 4) Reliability; 5) Knowledgeable; 6) Work Motivation.

## Peneliti Terdahulu

Berikut di bawah ini merupakan Peneliti terdahulu yang relevan dengan penulisan article ini:

**Table 1. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Penulis (Tahun )	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Hong, 1999)	Peningkatan Knowledge Management dalam Learning orgnisation di peroleh dengan aktifitas pembelajaran yang berbeda melalui pembelajaran untuk bertahan hidup, pembelajaran dalam kontekstual <i>benchmarking</i> beserta penguatan fingsi organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja	Meneliti keterkaitan antara <i>Knowledge Management</i> dengan <i>Learning organization dan Performance</i>	Perbedaan terletak pada objek dan variable penelitian
2	(Yusuf, 2019)	Keterkaitan <i>Knowledge Management</i> dengan Learning Organisasi dengan focus peningkatan kompetensi pedagogy, individual, professional dan social dengan aplikasi SECI pada Knowledge Management yaitu <i>Socialtization/ Sosialisasi, Externalization/ Ekstrenalisasi, Combination/ Kombinasi, dan Internalization/ Internalisasi</i>	Menelitin keterkaitan antara <i>Knowledge Management</i> dengan mediasi SECI model dengan <i>Learning Organisation</i>	Perbedaan terletak pada objek dan variable penelitian
3	(Dahou et al., 2018)	Hasil penelitian menyatakan bahwa Sosialisasi, Eksternalisasi, Internalisasi berdampak positive signifikan terhadap <i>Learning Organisation Capability</i> , akan tetapi Kombinasi tidak berdampak pada <i>Learning Organisation Capability</i> , secara keseluruhan bahwa <i>Knowledge Managememt</i> berdampak positive pada <i>Learning Organisation Capability</i>	Meneliti pengaruh <i>Knowledge Management</i> (SECI Model) terhadap <i>Learning Organisation</i>	Perbedaan terletak pada Objek dan variable Penelitian
4	(Sulistiyo et al., 2021)	Hasil penelitian yang di lakukan di PT Pampersada, KPC Sangata District di simpulkan bahwa: a. <i>Tacit Knowledge (technical, cognitive)</i> berdampak positive signifikan terhadap <i>Learning organization</i> b. <i>Explicit Knowledge (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)</i> berdampak positive signifikan terhadap learning organization c. <i>Tacit Knowledge (technical,cognitive)</i> berdampak negative tidak signifikan terhadap <i>Performance Engineers</i> d. <i>Explicit Knowledge (Socialization,externalization,combina tion,Internalization)</i> berdampak positive tidak signifikan terhadap <i>Performance engineers</i> e. <i>Learning organization</i> berdampak positive tidak signifikan terhadap <i>performance engineers</i> f. <i>Learning organization</i> secara positive memperkuat hubungan <i>tacit knowledge dan performance engineers</i> g. <i>Learning organization</i> secara positive memperkuat hubungan <i>explicit knowledge dan performance engineers</i>	Meneliti pengaruh <i>Knowledge Management (tacit and explicit Knowledge)</i> terhadap <i>Learning Organisation dan Performance</i>	Perbedaan terletak pada objek dan variable penelitian
5	(Putra, 2013)	<i>Knowledge Management</i> sebagai basis yang melahirkan inovasi, meningkatkan	Meneliti <i>Knowledge</i>	Perbedaan terletak pada

		produktivitas dan responsivitas sebagai fasilitator untuk proses <i>Learning organisasi</i> yang menciptakan pengetahuan	<i>Management</i> dalam <i>Learning Organisation</i>	Objek dan Variable penelitian
6	(Loermans, 2002)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa: a. <i>Knowledge Management</i> dan <i>Learning Organisation</i> memiliki hubungan yang erat dan tidak terpisahkan b. Implementasi <i>Knowledge management</i> memiliki hubungan dengan <i>Technology</i> c. Focus terhadap <i>Tacit Knowledge</i> daripada Penekanan Kontemporer <i>Explicit Knowledge</i> d. <i>Knowledge Creation</i> merupakan factor utama dalam <i>Knowledge Management</i> dan <i>Learning Organisation</i> e. Organisasi harus focus pada proses intra <i>Learning Organisation</i>	Meneliti pengaruh <i>knowledge Management</i> dalam <i>Learning Organisation dan performance</i>	Perbedaan terletak pada Objek dan variable penelitian
7	(Seng et al., 2002)	Menjelaskan strategy Proses dan Prosedur implementasi <i>Knowledge Management</i> dengan perpaduan <i>technology</i> merupakan hal yang penting dalam organisasi belajar di tempat kerja	Meneliti pengaruh <i>Knowledge Managemet</i> dengan <i>Learning Organisation</i>	Perbedaan terletak pada Objek dan Variable penelitian
8	(Cooper et al., 2015)	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>Knowledge management</i> berdampak positive dan signifikan terhadap <i>learning culture</i> dan human capital, <i>Knowledge management</i> melalui <i>learning culture</i> dan human capital secara tidak langsung berdampak pada <i>organization performance</i> , akan tetapi <i>human capital</i> tidak signifikan berhubungan dengan <i>organization performance</i>	Meneliti dampak <i>Knowledge Management</i> dengan <i>Learning Organisation dan performance</i>	Perbedaan terletak pada objek dan variable penelitian
9	(Adnyana,I.M.;Bahrri, 2020)	Hasil Penelitian menyatakan bahwa : a. <i>Tacit Knowledge</i> berdampak positive signifikan pada <i>Learning Organisation</i> b. <i>Explicit Knowledge</i> berdampak positive signifikan pada <i>Learning Organisation</i> c. <i>Support Leadership</i> berdampak positive signifikan pada <i>Learning Organisation</i> d. <i>Technology</i> berdampak positive pada <i>Learning Organisation</i> e. <i>Tacit Knowledge</i> berdampak positive signifikan pada <i>employee performance</i> f. <i>Explicit Knowledge</i> berdampak Positive significant pada <i>employee performance</i> g. <i>Support Leadership</i> berdampak positive signifikan pada <i>employee performance</i> h. <i>Technology</i> berdampak positive signifikan pada <i>employee performance</i> i. <i>Tacit Knowledge, explicit knowledge, support leadership technology</i> dengan mediasi <i>learning organization</i> berdampak terhadap <i>employee</i>	Meneliti pengaruh <i>Knowledge Management</i> dengan <i>Learning Organisation dan performance</i>	Perbedaan terletak pada Objek dan variable

<i>performance</i>			
10	(Rehman et al., 2021)	Hasil penelitian memberikan data empiris terdapat hubungan Knowledge management ( <i>Tacit Knowledge and Explicit Knowledge</i> ) dengan <i>Learning Organisation</i> . Temuan menggambarkan bahwa <i>Knowledge Documentation, Knowledge acquisition Knowledge transfer, Knowledge application</i> berdampak positive signifikan terhadap <i>Learning Organisation</i>	Meneliti pengaruh <i>Knowledge Management</i> dengan <i>Learning Organisation</i> Perbedaan terletak pada objek dan variabel penelitian

**METODE PENELITIAN**

Metode penulisan artikel ini menggunakan menggunakan pendekatan kualitatif dan Kajian Literature dengan mengkaji dan men-sitasi buku – buku manajemen, artikel – artikel ilmiah yang memiliki relevansi dengan tema penulisan artikel ini yang bersumber dari Emerald Insight, GARUDA ( Garda Rujukan Digital), Google Scholar dan ProQuest.

**PEMBAHASAN**

**Dampak Knowledge Management pada Learning Organisation**

Berdasarkan penelitian yang di lakukan oleh Hong, (1999) menemukan keterkaitan antara *Knowledge Management* dan *Learning Organisation*. Peningkatan *Knowledge Management* dalam *Learning organization* di peroleh dengan adanya aktifitas pembelajaran yang berbeda melalui system pembelajaran untuk bertahan hidup, *benchmarking* berfungsi beserta sebagai penguat sorganisasi dalam rangka meningkatkan kinerja. *Knowledge Management* yang memiliki keterikatan dengan *Learning organization* meliputi aktifitas yang menjadi dasar antra lain (1) menciptakan pengetahuan baru, (2) memanfaatkan sumber daya untuk memperoleh sebuah pengetahuan, (3) integrasi dan penerapan pengetahuan yang berasal dari eksternal, (4) mengkombinasikan pengetahuan dengan produksi, operasi dan pelayanan, (5) menata dokumentasi (6) memberikan *incentive* (7) *proses transfer knowledge*, dan (8) evaluasi pengembangan pengetahuan.

Hasil penelitian yang di lakukan oleh Loermans, (2002) menyatakan bahwa *Knowledge Management* dan *Learning Organisation* memliki hubungan keterkaitan yang erat. Putra, (2013) menyatakan bahwa *knowledge management* yang merupakan basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan produktivitas dan responsivitas terhadap kebutuhan stakeholder di jadikan sebagai fasilitator dalam proses *Learning organisation* untuk berperan menciptakan pengetahuan.

Hasil penelitian yang di lakukan oleh Yusuf, ( 2019) menyatakan bahwa *Knowledge Management* memiliki keterkaitan *Learning Organisasi* dengan focus peningkatan kompetensi *pedagogy, individual, professional*. Sementara Cooper et al., (2015) menyatakan bahwa *Knowledge management* berdampak positive dan signifikan terhadap *learning culture* dan *human capital*.

**Dampak Tacit Knowledge pada Learning Organisation**

Penelitian yang di lakukan oleh Sulistiyo et al., (2021) menyatakan bahwa *Tacit Knowledge* berdampak *positive* dan *significant* pada *Learning Organisation*, stimulasi pengetahuan dan inisiatif individu dalam konsep *Knowledge management* dapat memberikan dorongan pada *Learning Organisation* ( Al Ahmar, 2014). Sementara Pudjowati & Wahyuni, (2020) menyatakan bahwa *Tacit Knowledge* berdampak *positive* dan *significant* terhadap *Learning Organisation*, peningkatan kegiatan yang secara terus menerus mendorong individu untuk berinovasi, kreativitas yang memunculkan *tacit knowledge* yang berguna untuk meningkatkan proses *learning organization*.



Adnyana, I.M.; Bahri, (2020) mendeskripsikan bahwa *tacit knowledge* secara langsung berdampak *positive* dan *significant* terhadap *Learning organization*, semakin besar *tacit knowledge* atas pengetahuan yang di dapatkan dari penelitian atau pengalaman yang dikemas dalam dimensi teknik dan kognitif maka dapat besar pula dampaknya terhadap *learning organization*. Hasil penelitian yang di lakukan oleh (Rehman et al., 2021) memberikan ilustrasi data empiris dan menyatakan terdapat hubungan *Knowledge management* dengan *Learning Organisation* dengan *indicator Tacit Knowledge* meliputi keterampilan, pengalaman, keahlian dan *intellectual* berdampak *positive* dan *significant* terhadap *Learning Organisation*.

### **Dampak Explicit Knowledge pada Learning Organisation**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulistiyo et al., (2021) menyatakan bahwa *explicit knowledge* berdampak *positive* dan *significant* terhadap *learning organization* melalui dimensi model SECI ( *socialization, externalization, combination, internalization* ). Adnyana, I.M.; Bahri, ( 2020) memberikan penjelasan bahwa *technology* berpengaruh *positive* terhadap *learning organisasi*. Keterlibatan *technology* dengan *indicator* yang meliputi penggunaan internet, kemudahan mengakses *knowledge* dan *sharing of knowledge* antar individu atau kelompok dalam organisasi merupakan bagian dari *explicit knowledge* untuk meningkatkan *learning organization*.

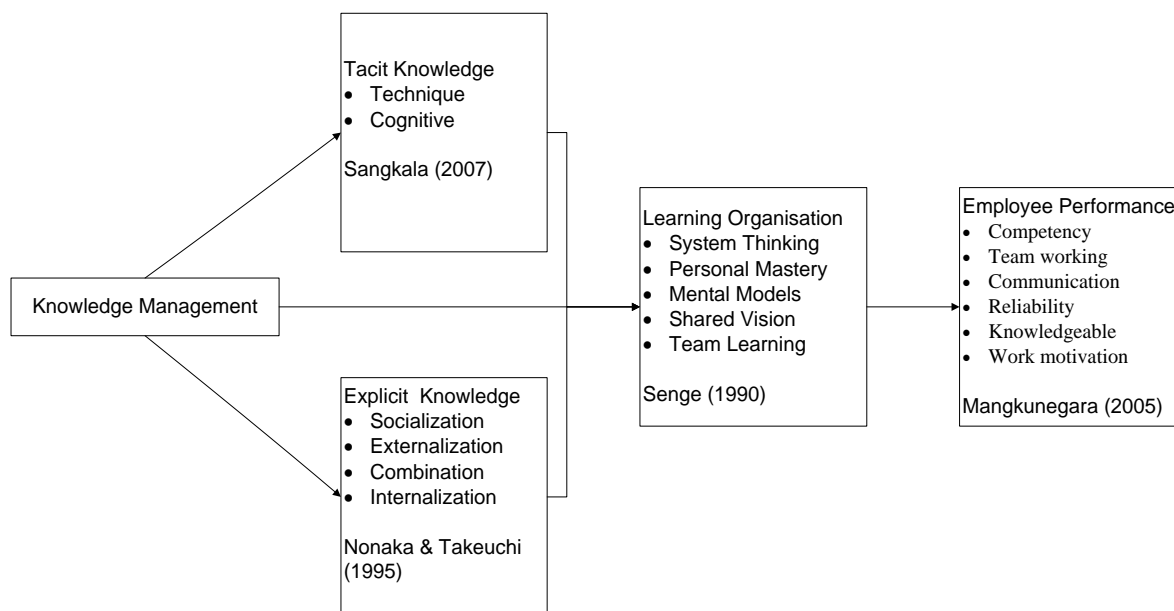
Dahou et al., (2018) menyatakan bahwa Sosialisasi, Eksternalisasi, Internalisasi berdampak *positive* dan *significant* terhadap *Learning Organisation Capability*, Kombinasi tidak berdampak pada *Learning Organisation Capability*, akan tetapi secara keseluruhan bahwa *Knowledge Management* berdampak *positive* pada *Learning Organisation Capability*

### **Dampak Learning Organisation pada Employee Performance**

Penelitian yang di lakukan oleh Sulistiyo et al., (2021) menyatakan bahwa *Learning organization* secara *positive* memperkuat hubungan *explicit knowledge* dan *performance engineers*. Adnyana, I.M.; Bahri, ( 2020) hasil riset nya menyatakan bahwa a) *Tacit Knowledge* berdampak *positive* dan *significant* pada *employee performance* b) *Explicit Knowledge* berdampak *positive* dan *significant* pada *employee performance*, c) *Support Leadership* berdampak *positive* dan *significant* pada *employee performance*, d) *technology* berdampak *positive* dan *significant* pada *employee performance*, e) *Tacit Knowledge, explicit knowledge, support leadership technology* dengan mediasi *learning organization* berdampak terhadap *employee performance*. Dengan meningkatkan fungsi SDM dan *Knowledge Management* dalam kontekstual *learning oragnisation* dapat berdampak pada peningkatan *employee performance*

### **Conceptual Framework**

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka dan *literature review article* yang *relevant*, maka dapat di gamvarkan dalam sebuah *conceptual framework* artikel ini sebagai berikut :



**Figure 2. Conceptual Framework Knowledge Management**

Berdasarkan pada kajian teori, *literature review* artikel yang relevant dan pendekatan kualitatif, bahwa *Knowledge Management* berdampak *positive* pada *learning organization*, *tacit knowledge*, *explicit knowledge* berdampak *positive* dan *significant* pada *learning organization*, dan *Knowledge Management* berdampak *positive* pada *employee performance* dengan mediasi *learning organisation*

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan masalah dan pembahasan artikel maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Knowledge management* berdampak *positive* pada *learning organization*
2. *Tacit knowledge* berdampak *positive* dan signifikan pada *learning organization*
3. *Explicit knowledge* berdampak *positive* dan signifikan pada *learning organization*
4. *Knowledge management* berdampak *positive* pada *employee performance* dengan mediasi *learning organization*

### **Saran**

Keterbatasan penulisan artikel ini hanya dengan menggunakan 10 artikel yang tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan, oleh karena itu peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah artikel dan *variable* nya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adnyana, I.M.; Bahri, P. (2020). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta. *Jurna; Ilmu Budaya, Vol.41*(No 70), 8299–8340.
- Cooper, A. L., Huscroft, J. R., Overstreet, R. E., & Hazen, B. T. (2015). *Knowledge management for logistics service providers: the role of learning culture*. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0262>
- Dahou, K., Hacini, I., & Burgoyne, J. (2018). *Knowledge management as a critical success factor in developing international companies ' organizational learning capability*. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0118>
- Darudiato, S., & Setiawan, K. (2013). Knowledge Management : Konsep dan Metodologi. *Jurnal ULTIMA InfoSys, IV*(1), 11–17.

- Hong, J. (1999). Knowledge management in the learning organization. *The Leadership & Organization Development Journal*, 20(4), 207–215. <http://www.emerald-library.com>
- Loermans, J. (2002). *Synergizing the learning organization and knowledge management*. 6(3), 285–294. <https://doi.org/10.1108/13673270210434386>
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, December 1991.
- Nurcahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). ORGANIZATION DAN INDIVIDUAL INNOVATION. *JURNAL EKONOMI DAN BISNIS*, Vol 21 No(Juli 2020), 13–25.
- Pudjowati, J., & Wahyuni, S. T. (2020). THE EFFECT OF THE APPLICATION OF TACIT KNOWLEDGE AND EXPLICIT KNOWLEDGE ON IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE WITH LEARNING ORGANIZATION AS AN INTERVENING ( STUDY AT REGIONAL OFFICE II OF SURABAYA STATE CIVIL SERVICE AGENCY ). *International Conference On Business & Social Science*, 1(3–4), 655–669. <http://61.8.77.171/index.php/icobuss1st/issue/view/3>
- Putra, A. (2013). KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA PENGEMBANGAN LEARNING ORGANIZATION DI LEMBAGA PENDIDIKAN. *Jurnal An Nur*, Vol. V(No 1), 120–141.
- Rehman, K., Poulouva, P., Yasmin, F., Haider, S. A., & Jabeen, S. (2021). EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE IMPACTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL LEARNING - A CASE STUDY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–16.
- Seng, C. V., Zannes, E., & Pace, R. W. (2002). *The contributions of knowledge management to workplace learning*. 138–147. <https://doi.org/10.1108/13665620210427267>
- Sulistiyo, E., Hidayati, T., & Heksarini, A. (2021). The Effect Of Knowledge Management Implementation On Engineer Performance With Learning Organization As Intervening Variables In The Engineering Department Of Pt Pamapersada Nusantara , KPC Sangata District. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 10(4), 43–51. <https://doi.org/10.35629/8028-1004014351>
- Wulantika, L. (2017). Knowledge Management Dalam Meningkatkan Kreasi dan Inovasi Perusahaan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 10(2), 263–270.
- Yusuf, M. (2019). Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organisation Di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. *Al-Idaroh*, 3(2), 53–71.