



Peran *Knowledge Management* dan *Organizational Learning* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Organisasi

Thurain Leo ^{1*}, Aditya Adella Pratama ², I Made Rai Wiana ³, Sarry Handayani ⁴, Yen Efawati ⁵

^{1,2,3,4,5} Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia

Email: thurain.work@gmail.com, Adityaadellapratama@gmail.com, raiwiana@yahoo.co.id, sarry.2605@gmail.com, yen.efawati@ars.ac.id

*Penulis Korespondensi: thurain.work@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the role of knowledge management and organizational learning in supporting organizational human resource development through knowledge management, competency enhancement, continuous learning, and improved organizational performance. This study uses a literature review with descriptive-analytical analysis of knowledge management and organizational learning and their relationship with human resource development and organizational performance. The results show that knowledge management plays a role in creating, capturing, storing, sharing, and utilizing knowledge, while organizational learning plays a role in transforming knowledge and experience into learning that can improve human resource competencies and adaptability. The two concepts are closely related, and their effectiveness is influenced by top management support, organizational culture, leadership, technological readiness, and their connection with human resource development systems. The implementation of knowledge management and organizational learning can support improvements in competency, productivity, problem-solving abilities, innovation, and organizational performance, although challenges remain, including resistance to knowledge sharing, technological limitations, insufficient leadership support, difficulties in measuring outcomes, and suboptimal implementation within human resource management systems. The optimization of knowledge management and organizational learning can be achieved by strengthening a learning and knowledge-sharing culture, providing leadership support, utilizing appropriate technology, developing performance indicators, and implementing continuous learning and human resource development.*

Keywords: *Knowledge Management; Organizational Learning; Human Resource Development; Organizational Performance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran knowledge management dan organizational learning dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia organisasi melalui pengelolaan pengetahuan, peningkatan kompetensi, pembelajaran kontinuitas, dan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan studi literatur dengan analisis deskriptif-analitis terhadap kajian knowledge management dan organizational learning dan hubungannya dengan pengembangan SDM dan kinerja organisasi. Hasil menunjukkan knowledge management berperan dalam menciptakan, menangkap, menyimpan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan, sedangkan organizational learning berperan dalam mengubah pengetahuan dan pengalaman menjadi pembelajaran yang dapat meningkatkan kompetensi serta kemampuan adaptasi SDM. Keduanya memiliki hubungan dan efektivitas penerapannya dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, kesiapan teknologi, dan hubungannya dengan sistem pengembangan SDM. Implementasi KM dan OL dapat mendukung peningkatan kompetensi, produktivitas, kemampuan pemecahan masalah, inovasi, dan kinerja organisasi walaupun masih menghadapi tantangan berupa resistensi berbagi pengetahuan, keterbatasan teknologi, kurangnya dukungan pimpinan, kesulitan pengukuran, dan belum optimalnya penerapan dalam sistem manajemen SDM. Optimalisasi KM dan OL dapat dilakukan melalui penguatan budaya belajar dan berbagi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, pemanfaatan teknologi yang sesuai, pengembangan indikator kinerja, dan penerapan pembelajaran dan pengembangan SDM..

Kata kunci: *Knowledge Management; Organizational Learning; Sumber Daya Manusia, Performa Organisasi.*

1. LATAR BELAKANG

Perubahan teknologi dan kondisi persaingan mendorong organisasi untuk menyesuaikan cara kerja dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar tetap mampu menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Septiana *et al.*, 2023; Khaeruman *et al.*,

2024). Revolusi Industri 4.0 dan digitalisasi telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitasnya, mengelola informasi, dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki (Asmiati *et al.*, 2023). Berdasarkan kondisi ini, sumber daya fisik dan finansial bukan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan kemampuan organisasi dalam mempertahankan keunggulannya. Pengetahuan menjadi salah satu sumber daya strategi karena dapat digunakan untuk menghasilkan inovasi, meningkatkan efisiensi, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Perubahan pandangan dari *resource-based view* (RBV) menuju *knowledge-based view* (KBV) menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya sangat dibutuhkan dalam penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif (Rundengan *et al.*, 2026). Sen (2024) menyebutkan pergeseran hal tersebut telah mendorong perhatian besar terhadap pengetahuan organisasi sebagai sumber daya utama organisasi.

Dalam menghadapi perubahan, organisasi membutuhkan prosedur yang mampu memastikan pengetahuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. *Knowledge management* (KM) merupakan pendekatan yang berhubungan dengan proses identifikasi, penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi (Wulandari & Nurisani, 2020). Pengelolaan pengetahuan yang baik dapat dikembangkan menjadi pengetahuan yang dapat digunakan bersama oleh anggota organisasi. Organisasi yang tidak mampu mengelola pengetahuan berisiko kehilangan pengetahuan ketika terjadi pergantian karyawan, pengulangan pekerjaan, atau perubahan struktur organisasi. Akondo *et al.* (2025) menemukan penciptaan, akuisisi, berbagi, dan penyimpanan pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational learning* yang berhubungan dengan dukungan manajemen puncak dan kinerja organisasi. Hasil tersebut menunjukkan *knowledge management* berhubungan dengan kemampuan organisasi dalam belajar dan meningkatkan kinerjanya.

Kemudian, organisasi membutuhkan kemampuan untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan. *Organizational learning* (OL) menggambarkan proses pembelajaran yang terjadi melalui pengalaman, interaksi, pertukaran pengetahuan, dan evaluasi bersama dalam organisasi (Havidotinnisa & Rofaida, 2025). Melalui proses ini, individu maupun kelompok dapat memperoleh pengetahuan baru yang kemudian digunakan untuk memperbaiki cara kerja dan menghadapi berbagai permasalahan organisasi. *Organizational learning* dibutuhkan karena organisasi harus merespons perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar secara cepat. Cheng *et al.* (2024), melalui penelitian pada usaha kecil dan menengah, menunjukkan keberhasilan penerapan teknologi baru seperti Industri 4.0

berhubungan dengan keberadaan prosedur *knowledge management* dan *organizational learning* yang baik.

Pengetahuan yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber pembelajaran bagi karyawan, sedangkan proses pembelajaran membuat pengetahuan tersebut dikembangkan dan diterapkan dalam pekerjaan. Dengan cara ini, pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pertukaran pengalaman, pembelajaran dari pekerjaan, diskusi, dan berbagi pengetahuan antar anggota organisasi. Irwan *et al.* (2024) mengedepankan pengembangan SDM yang berkelanjutan membutuhkan strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pengelolaan pengetahuan dan penciptaan budaya belajar dalam organisasi. Pandangan ini sejalan dengan Armstrong (2010) yang menjelaskan pengembangan kapabilitas organisasi berhubungan dengan pembelajaran, pelatihan, dan pengelolaan pengetahuan yang dilakukan secara sistematis.

Sejumlah penelitian menunjukkan penerapan *knowledge management* dan *organizational learning* memiliki pengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi. Al Dabbas dan Daud (2024) menunjukkan manajemen pengetahuan yang efektif memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga pengelolaan pengetahuan dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung pencapaian kinerja individu. Pada tingkat organisasi, Bawono *et al.* (2024) menunjukkan kapabilitas *knowledge management* memiliki peran dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama pada usaha kecil dan menengah. Sementara itu, Akondo *et al.* (2025) menyebutkan proses *knowledge management* memiliki hubungan dengan *organizational learning* dan berbagai faktor organisasi yang mendukung kinerja. Hasil-Hasil ini menunjukkan pengetahuan membutuhkan proses pengelolaan dan pembelajaran agar dapat memberikan nilai bagi organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, *knowledge management* dan *organizational learning* memiliki peran dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi yang semakin dinamis. *Knowledge management* membuat organisasi mengelola pengetahuan yang berasal dari individu maupun pengalaman organisasi agar dapat digunakan secara lebih luas. Kemudian, *organizational learning* membantu organisasi dan anggotanya memperoleh pembelajaran dari pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan. Keduanya dapat mendukung pengembangan kompetensi SDM, peningkatan kinerja, dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Demikian, analisis mengenai peran *knowledge management* dan *organizational learning* dalam pengembangan sumber daya

manusia organisasi dibutuhkan untuk analisa konsep, keterkaitan, praktik, tantangan, dan strategi penerapannya.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengkaji peran *knowledge management* dan *organizational learning* dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, terutama artikel, buku, dan publikasi yang sesuai dengan topik penelitian. Pendekatan akan menganalisa bagaimana kedua konsep diterapkan dalam organisasi dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Armstrong (2010) digunakan sebagai salah satu landasan dalam memahami pengembangan SDM, pembelajaran, pelatihan, dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Kemudian, penelitian Sen (2024), Firmansyah *et al.* (2022), Cheng *et al.* (2024), Bawono *et al.* (2022), Akondo *et al.* (2025), Al Dabbas dan Daud (2024), dan Irwan *et al.* (2024) digunakan untuk mendukung pembahasan berdasarkan Hasil penelitian dan kajian terdahulu.

Kata kunci yang digunakan dalam penelusuran literatur meliputi “*knowledge management*”, “*organizational learning*”, “*human resource development*”, “*knowledge sharing*”, “*organizational performance*”, “*learning organization*”, “*employee competency*”, “*leadership*”, dan “*organizational culture*”. Literatur yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian dengan tujuan penelitian, kesesuaian isi terhadap pembahasan, dan kontribusinya dalam menjelaskan hubungan antara pengelolaan pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan pengembangan SDM. Sumber yang digunakan mencakup literatur konseptual maupun penelitian empiris sehingga pembahasan tidak hanya didasarkan pada teori tetapi mempertimbangkan hasil penelitian terdahulu. Beberapa penelitian digunakan secara khusus untuk memberikan uraian mengenai penerapan KM dan OL dalam organisasi yang berbeda, seperti UKM dan sektor pendidikan vokasi. Cheng *et al.* (2024), digunakan untuk melihat peran KM dan OL dalam mendukung penerapan teknologi dan transformasi Industri 4.0 pada UKM, sedangkan Firmansyah *et al.* (2022) digunakan untuk melihat peran *organizational learning* dalam meningkatkan kinerja pada sektor pendidikan vokasi.

Literatur yang diperoleh dikelompokkan ke dalam beberapa tema sesuai dengan topik analisa penelitian. Pengelompokan meliputi konsep dan proses *knowledge management*, konsep *organizational learning*, hubungan KM dan OL, pengembangan kompetensi SDM, peran kepemimpinan dan budaya organisasi, implementasi pada berbagai sektor, tantangan

penerapan, dan strategi optimalisasi. Setiap kelompok literatur kemudian dianalisis dengan pendekatan deskriptif-analitis untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan hubungan antar hasil yang diperoleh. Kajian terhadap proses KM diarahkan pada penciptaan, akuisisi, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan sebagaimana dijelaskan oleh Armstrong (2010) dan didukung oleh Akondo *et al.* (2025). Kajian *organizational learning* diarahkan pada proses memperoleh, berbagi, menginterpretasikan, dan menerapkan pengetahuan dalam rangka menghasilkan pembelajaran dan perubahan organisasi, dengan mempertimbangkan hasil. Hubungan kedua konsep kemudian dianalisis berdasarkan Hasil Akondo *et al.* (2025) dan Cheng *et al.* (2024), sedangkan hubungannya dengan pengembangan SDM dianalisis dengan mengacu pada Armstrong (2010) dan Irwan *et al.* (2024).

Hasil kajian disintesis untuk memperoleh analisa mengenai peran *knowledge management* dan *organizational learning* dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi. Sintesis dilakukan dengan menghubungkan hasil penelitian terdahulu dengan konsep teoritis sehingga dapat diketahui bagaimana pengelolaan pengetahuan mendukung proses pembelajaran, peningkatan kompetensi, dan kinerja SDM. Al Dabbas dan Daud (2024) digunakan untuk mendukung analisis mengenai hubungan *knowledge management* dengan peningkatan kinerja karyawan, sedangkan Bawono *et al.* (2022) digunakan untuk melihat kaitan kapabilitas *knowledge management* dan *organizational learning* dengan kinerja organisasi. Akondo *et al.* (2025) digunakan untuk menganalisis hubungan antara penciptaan, akuisisi, berbagi, dan penyimpanan pengetahuan dengan *organizational learning* serta faktor dukungan manajemen. Kemudian, Cheng *et al.* (2024) digunakan dalam analisis penerapan KM dan OL pada transformasi teknologi, sedangkan Irwan *et al.* (2024) digunakan untuk membahas pengembangan SDM yang berkelanjutan melalui pembelajaran, pelatihan, pengembangan karier, mentoring, dan berbagi pengetahuan. Hasil sintesis kemudian digunakan sebagai dasar untuk membahas proses dan praktik KM, praktik OL dalam meningkatkan kompetensi, peran kepemimpinan dan budaya organisasi, implementasi pada berbagai sektor, tantangan, serta strategi optimalisasi KM dan OL dalam organisasi dimana sesuai dengan Tabel 1.

Tabel 1. Topik Kajian dan Rujukan Literatur

No.	Kajian	Pendekatan Analisis	Sumber
1	Konsep <i>Knowledge management</i>	Pengertian, jenis pengetahuan, proses penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan	Sen (2024); Armstrong (2010)
2	Konsep <i>Organizational learning</i>	Proses pembelajaran, pengalaman organisasi,	Firmansyah <i>et al.</i> (2022); Bawono <i>et al.</i> (2022)

		pembelajaran individu dan kelompok, serta learning organization	
3	Hubungan KM dan OL	Hubungan pengelolaan pengetahuan dengan proses pembelajaran organisasi	Akondo <i>et al.</i> (2025); Cheng <i>et al.</i> (2024)
4	Pengembangan SDM	Kompetensi, pembelajaran, pelatihan, pengembangan karier, dan peningkatan kinerja	Armstrong (2010); Irwan <i>et al.</i> (2024)
5	Implementasi KM dan OL	Penciptaan, akuisisi, berbagi, penyimpanan pengetahuan, serta pembelajaran organisasi	Armstrong (2010); Akondo <i>et al.</i> (2025)
6	Kepemimpinan dan budaya organisasi	Dukungan manajemen, budaya berbagi pengetahuan, dan lingkungan belajar	Akondo <i>et al.</i> (2025); Armstrong (2010)
7	Implementasi lintas sektor	Penerapan KM dan OL pada UKM, pendidikan, dan konteks organisasi lainnya	Cheng <i>et al.</i> (2024); Firmansyah <i>et al.</i> (2022); Bawono <i>et al.</i> (2022)
8	Dampak	Kompetensi, produktivitas, kinerja karyawan, dan kinerja organisasi	Al Dabbas & Daud (2024); Bawono <i>et al.</i> (2022)
9	Tantangan	Hambatan berbagi pengetahuan, budaya organisasi, teknologi, dan dukungan manajemen	Akondo <i>et al.</i> (2025); Cheng <i>et al.</i> (2024)
10	Strategi	Pembelajaran kontinuitas, pelatihan, mentoring, pengembangan karier, dan penguatan budaya pengetahuan	Armstrong (2010); Irwan <i>et al.</i> (2024)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses *Knowledge management* dan *Organizational learning* dalam Pengembangan Kompetensi SDM

Knowledge management merupakan proses dimana organisasi mengelola pengetahuan sebagai sumber daya yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Kamil & Susyanti, 2025). Proses tersebut mencakup penciptaan, penangkapan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki oleh individu maupun organisasi. Sen (2024) menjelaskan pergeseran dari *resource-based view* menuju *knowledge-based view* menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategi yang dapat menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif. Pada pelaksanaannya, pengetahuan yang dimiliki organisasi dapat berbentuk *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* sehingga keduanya membutuhkan pendekatan pengelolaan yang berbeda. *Tacit knowledge* melekat pada pengalaman, keterampilan, intuisi, dan pemahaman individu, sedangkan *explicit knowledge* dapat dituangkan dalam dokumen, prosedur, basis data, maupun berbagai media informasi.

Proses *knowledge management* merupakan suatu siklus yang berlangsung secara berkelanjutan mulai dari penciptaan sampai pemanfaatan pengetahuan (Tarigan & Boangmanalu, 2024). Penciptaan pengetahuan dapat berasal dari penelitian, inovasi,

eksperimen, pemecahan masalah, maupun pengalaman karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Setelah pengetahuan terbentuk, organisasi perlu menangkap dan mendokumentasikannya agar pengetahuan tersebut tidak hilang ketika karyawan berpindah posisi atau meninggalkan organisasi. Pengetahuan yang telah dikumpulkan kemudian disimpan dalam sistem yang memungkinkan anggota organisasi mengaksesnya ketika dibutuhkan. Armstrong (2010) menjelaskan proses *knowledge management* mencakup penciptaan pengetahuan baru, identifikasi dan pengumpulan pengetahuan, penyimpanan, penyebaran, serta pemanfaatan pengetahuan untuk mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja. Al Dabbas dan Daud (2024) menunjukkan efektivitas *knowledge management* berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan sehingga pengelolaan pengetahuan dapat ditempatkan sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM, bukan hanya sebagai kegiatan administratif. Tabel 2 menunjukkan tahapan *knowledge management*.

Tabel 2. Tahapan *Knowledge Management*

Tahap <i>Knowledge management</i>	Bentuk Kegiatan	Kontribusi terhadap SDM
<i>Knowledge Creation</i>	Riset, inovasi, eksperimen, pengalaman kerja	Menghasilkan pengetahuan dan keterampilan baru
<i>Knowledge Capture</i>	Dokumentasi pengalaman dan keahlian	Mencegah hilangnya pengetahuan organisasi
<i>Knowledge Storage</i>	Basis data, dokumen, sistem digital	Memudahkan akses terhadap pengetahuan
<i>Knowledge Sharing</i>	Diskusi, pelatihan, mentoring, komunitas praktik	Memperluas pengetahuan antarpegawai
<i>Knowledge Application</i>	Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	Meningkatkan kompetensi dan kinerja

Organisasi dapat memastikan pengetahuan ini menghasilkan proses pembelajaran yang dapat meningkatkan kemampuan anggotanya. *Organizational learning* merupakan proses ketika individu, kelompok, dan organisasi memperoleh, menginterpretasikan, membagikan, serta menerapkan pengetahuan dari pengalaman yang dimiliki (Fitriana *et al.*, 2025). Pembelajaran organisasi tidak berhenti pada proses memperoleh informasi, tetapi juga mencakup kemampuan mengubah pengetahuan tersebut menjadi perubahan perilaku, rutinitas, dan cara kerja. Firmansyah *et al.* (2022) menunjukkan *organizational learning* berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui proses berbagi pengetahuan, evaluasi bersama, dan penyesuaian strategi berdasarkan pengalaman. Dalam konteks tersebut, pembelajaran dapat dilakukan melalui pelatihan, coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, diskusi kelompok, serta komunitas praktik.

Implementasi *organizational learning* diarahkan pada pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pembelajaran yang efektif harus menghasilkan

kemampuan praktis yang dapat digunakan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Bawono *et al.* (2022) menunjukkan kapabilitas *knowledge management* yang berkaitan dengan kemampuan pemecahan masalah dan literasi finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, terutama pada UKM. Hasil ini menunjukkan pembelajaran organisasi dapat mencakup berbagai aspek kompetensi, baik teknis, manajerial, maupun perilaku. Organisasi dapat melakukan evaluasi terhadap keberhasilan maupun kegagalan yang dialami agar pengalaman tersebut dapat menjadi sumber pembelajaran untuk perbaikan berikutnya. Demikian, *knowledge management* dan *organizational learning* dapat membentuk suatu siklus pembelajaran, yaitu pengetahuan dikumpulkan dan dibagikan, kemudian dipelajari dan diterapkan, lalu pengalaman dari penerapan tersebut menghasilkan pengetahuan baru yang kembali dikelola oleh organisasi.

Knowledge management menyediakan prosedur dalam memastikan pengetahuan organisasi dapat ditemukan, disimpan, dibagikan, dan digunakan oleh karyawan. Kemudian, *organizational learning* memastikan pengetahuan benar-benar dipelajari dan diterapkan untuk meningkatkan kemampuan individu maupun kelompok. Akondo *et al.* (2025) menemukan penciptaan, akuisisi, berbagi, dan penyimpanan pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational learning* dan berkaitan dengan dukungan manajemen puncak dan kinerja organisasi. Cheng *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *knowledge management* dan *organizational learning* menjadi faktor dalam membantu UKM mengadopsi teknologi Industri 4.0 dan meningkatkan daya saing. Dalam pengembangan SDM, Irwan *et al.* (2024) mengedepankan pelatihan berkelanjutan, pengembangan karier, mentoring, dan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan berbagi pengetahuan.

Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Implementasi KM dan OL

Keberhasilan *knowledge management* dan *organizational learning* ditentukan melalui kondisi internal organisasi (Mardia, 2022). Kepemimpinan menjadi salah satu faktor karena pimpinan memiliki kewenangan dalam menentukan arah, menyediakan sumber daya, dan membentuk kebijakan yang mendukung pengelolaan pengetahuan dan pembelajaran. Akondo *et al.* (2025) menemukan *top management support* memiliki peran dalam hubungan antara *organizational learning* dan kinerja organisasi. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui penyediaan anggaran, pemberian fasilitas pembelajaran, penghargaan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, dan keterlibatan langsung pimpinan dalam proses pembelajaran. Pimpinan perlu memberikan contoh berbagi pengetahuan merupakan bagian dari perilaku organisasi yang diharapkan, bukan sekadar kewajiban tambahan bagi karyawan. Disinilah

kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak yang memastikan *knowledge management* dan *organizational learning* dapat berjalan secara konsisten dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan faktor yang menentukan apakah karyawan bersedia terlibat dalam proses berbagi pengetahuan dan pembelajaran (Indrawaty *et al.*, 2024). Budaya yang terbuka, kolaboratif, dan mendukung pembelajaran dapat menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk menyampaikan ide, bertanya, memberikan masukan, serta mengakui kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan. Sebaliknya, budaya yang terlalu hierarkis dan tertutup dapat menyebabkan karyawan menyimpan pengetahuan yang dimilikinya karena menganggap pengetahuan tersebut sebagai sumber keunggulan pribadi. Armstrong (2010) mengedepankan peran manajemen SDM dalam membangun budaya yang mendukung pembelajaran, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan berbagi pengetahuan. Pemberian penghargaan maupun pengakuan terhadap karyawan yang aktif berbagi pengetahuan juga dapat memperkuat perilaku tersebut.

Implementasi *knowledge management* dan *organizational learning* dapat dilakukan melalui berbagai prosedur, baik secara formal maupun informal. Pada pelaksanaannya, organisasi dapat menggunakan sistem manajemen pengetahuan berbasis digital, basis data terpusat, platform kolaborasi, forum diskusi, pelatihan, mentoring, maupun komunitas praktik. Perkembangan teknologi informasi memberikan peluang bagi organisasi untuk mempercepat proses dokumentasi dan distribusi pengetahuan kepada karyawan yang membutuhkan. Al Dabbas dan Daud (2024) mengedepankan dukungan teknologi informasi, budaya berbagi pengetahuan, dan komitmen pimpinan dalam meningkatkan efektivitas *knowledge management*. Meskipun demikian, penggunaan teknologi sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi karena teknologi yang terlalu kompleks dapat menjadi beban apabila tidak didukung sumber daya manusia yang memadai.

Penerapan *knowledge management* dan *organizational learning* memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan sektor dan kondisi organisasi. Pada sektor UKM, Cheng *et al.* (2024) menunjukkan KM dan OL berperan dalam membantu organisasi menghadapi transformasi menuju Industri 4.0 dan meningkatkan kemampuan dalam mengadopsi teknologi baru. Organisasi berskala kecil dapat menggunakan pendekatan yang relatif sederhana, seperti diskusi rutin, dokumentasi prosedur kerja, mentoring, dan pemanfaatan platform digital yang mudah digunakan. Pada sektor pendidikan vokasi, Firmansyah *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *organizational learning* yang didukung oleh kepemimpinan dan *knowledge management* dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi pada era digital. Kemudian, Bawono *et al.* (2022) menunjukkan kapabilitas *knowledge management* dan pembelajaran

dalam meningkatkan kinerja UKM melalui pengembangan kemampuan pemecahan masalah dan literasi finansial. Hal ini menunjukkan penerapan KM dan OL tidak memiliki satu bentuk yang berlaku untuk seluruh organisasi, melainkan perlu disesuaikan dengan karakteristik sektor, ukuran organisasi, kebutuhan SDM, dan lingkungan kerja.

Dalam pengembangan SDM, penerapan *knowledge management* dan *organizational learning* perlu ditempatkan dalam holistik siklus manajemen sumber daya manusia. Irwan *et al.* (2024) mengedepankan strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan dapat mencakup peningkatan keterampilan, pelatihan, pengembangan karier, mentoring, dan penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran. Armstrong (2010) menempatkan *learning and development* sebagai bagian dalam pengembangan kapabilitas organisasi melalui pelatihan formal, pengalaman kerja, coaching, mentoring, dan pengembangan kepemimpinan. Proses KM dan OL dapat diterapkan sejak organisasi melakukan rekrutmen dengan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan, kemudian dilanjutkan melalui pelatihan, manajemen kinerja, pengembangan karier, dan perencanaan suksesi. Pendekatan ini akan berdampak pada pengetahuan dan pembelajaran menjadi bagian dari perjalanan karier karyawan. Dengan cara tersebut, organisasi dapat membangun SDM yang lebih adaptif, mampu belajar dari pengalaman, dan memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi.

Tantangan dan Strategi Optimalisasi *Knowledge management* dan *Organizational learning*

Meskipun memberikan berbagai manfaat, implementasi *knowledge management* dan *organizational learning* masih menghadapi sejumlah hambatan. Salah satu tantangan berasal dari budaya organisasi, terutama ketika karyawan belum memiliki kepercayaan dan kemauan untuk berbagi pengetahuan. Karyawan dapat menganggap pengetahuan sebagai aset pribadi yang memberikan nilai kompetitif sehingga mereka enggan membagikannya kepada rekan kerja. Organisasi yang memiliki struktur terlalu hierarkis dapat membatasi komunikasi dan interaksi antarpegawai. Tantangan lainnya adalah keterbatasan infrastruktur teknologi, terutama pada organisasi yang memiliki sumber daya finansial dan SDM terbatas. Cheng *et al.* (2024) menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan pembelajaran sangat dibutuhkan dalam menghadapi transformasi teknologi sehingga keterbatasan tersebut dapat memengaruhi kesiapan organisasi dalam mengadopsi perubahan.

Tantangan berikutnya berhubungan dengan kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam mengukur manfaat penerapan KM dan OL. Program pengelolaan pengetahuan dan pembelajaran membutuhkan komitmen manajemen karena melibatkan waktu, tenaga, teknologi, dan sumber daya finansial. Tanpa dukungan pimpinan, program yang telah

dirancang dapat berhenti pada tahap formalitas dan tidak menjadi bagian dari aktivitas organisasi. Akondo *et al.* (2025) menunjukkan *top management support* dalam hubungan antara *organizational learning* dan kinerja organisasi. Kemudian, organisasi sering mengalami kesulitan dalam menentukan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur manfaat KM dan OL karena dampaknya terhadap kinerja tidak selalu muncul dalam waktu singkat. Pengukuran dapat dilakukan melalui indikator seperti peningkatan produktivitas, kompetensi karyawan, retensi, inovasi, kecepatan penyelesaian masalah, dan kepuasan karyawan. Dengan adanya pengukuran, organisasi dapat menilai apakah investasi yang dilakukan dalam *knowledge management* dan *organizational learning* memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tabel 3 menunjukkan tantangan dan dampak terhadap organisasi.

Tabel 3. Tantangan, Dampak, dan Strategi Penanganan Bagi Organisasi

Tantangan	Dampak terhadap Organisasi	Strategi Penanganan
Resistensi berbagi pengetahuan	Pengetahuan tetap tersebar pada individu	Membangun kepercayaan dan sistem penghargaan
Budaya organisasi tertutup	Pembelajaran dan inovasi terhambat	Mendorong budaya terbuka dan kolaboratif
Keterbatasan teknologi	Pengetahuan sulit disimpan dan diakses	Menggunakan teknologi sesuai kebutuhan organisasi
Kurangnya dukungan pimpinan	Program KM dan OL tidak berkelanjutan	Memperkuat komitmen dan keteladanan pimpinan
Sulit mengukur hasil	Manfaat KM dan OL sulit dibuktikan	Menetapkan indikator kinerja yang terukur
Tidak terhubung dengan SDM	Pembelajaran berjalan secara terpisah	Memasukkan KM dan OL dalam sistem manajemen SDM

Strategi optimalisasi pertama yang dilakukan adalah membangun budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, kepercayaan, kolaborasi, dan pembelajaran. Organisasi dapat menyediakan forum diskusi, komunitas praktik, sesi berbagi pengalaman, dan sistem penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi dalam berbagi pengetahuan. Pimpinan dapat menunjukkan keteladanan dengan terlibat dalam proses pembelajaran dan tidak memberikan sanksi terhadap kesalahan yang disampaikan secara terbuka untuk tujuan perbaikan. Budaya seperti ini dapat menyebabkan kesalahan diperlakukan sebagai sumber pembelajaran sehingga organisasi dapat menghindari pengulangan masalah yang sama. Akondo *et al.* (2025) menyebutkan dukungan manajemen dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan *organizational learning* memberikan dampak terhadap kinerja organisasi.

Strategi berikutnya adalah memanfaatkan teknologi secara proporsional untuk mendukung proses *knowledge management* dan *organizational learning*. Organisasi dapat menggunakan basis data, sistem dokumentasi digital, platform kolaborasi, serta teknologi lainnya untuk menyimpan dan mendistribusikan pengetahuan secara lebih cepat. Pemanfaatan

teknologi dapat dikembangkan untuk mendukung pencarian informasi, komunikasi antar karyawan, pembelajaran daring, dan dokumentasi pengalaman kerja. Namun, penerapan teknologi harus mempertimbangkan kesiapan infrastruktur, kompetensi pengguna, keamanan informasi, serta kemampuan finansial organisasi. Cheng *et al.* (2024) menunjukkan kemampuan KM dan OL memiliki kaitan dengan keberhasilan organisasi dalam mengadopsi teknologi Industri 4.0, sehingga teknologi dan pembelajaran dapat dikembangkan secara beriringan. Dengan demikian, teknologi yang digunakan sebaiknya tidak hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan informasi namun menjadi sarana yang mempermudah karyawan menemukan, berbagi, mempelajari, dan menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan.

Optimalisasi *knowledge management* dan *organizational learning* dapat ditempatkan dalam strategi pengembangan SDM yang kontinuitas. Armstrong (2010) mengedepankan pembelajaran, pelatihan, pengembangan kompetensi, coaching, mentoring, dan pengembangan kepemimpinan dalam membangun kapabilitas organisasi. Hal tersebut sejalan dengan Irwan *et al.* (2024) yang mengedepankan bahwa pengembangan SDM berkelanjutan dapat menghubungkan peningkatan keterampilan dengan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan berbagi pengetahuan. Organisasi dapat mengembangkan indikator keberhasilan melalui peningkatan kompetensi, produktivitas, inovasi, retensi karyawan, kemampuan pemecahan masalah, dan kinerja organisasi. Al Dabbas dan Daud (2024) menunjukkan pengelolaan pengetahuan yang efektif berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan, sedangkan Bawono *et al.* (2022) menunjukkan kapabilitas KM dan pembelajaran dalam mendukung kinerja organisasi. Oleh karena itu, *knowledge management* dan *organizational learning* sebaiknya tidak diperlakukan sebagai program yang berdiri sendiri, tetapi sebagai bagian dari sistem pengembangan SDM yang terus berjalan sehingga organisasi mampu mempertahankan pengetahuan, meningkatkan kompetensi karyawan, merespons perubahan, dan membangun kinerja yang berkelanjutan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Knowledge management merupakan proses sistematis dalam menciptakan, menangkap, menyimpan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan organisasi, sedangkan *organizational learning* merupakan proses pembelajaran yang mengarahkan individu maupun organisasi memperoleh pengalaman, mengembangkan pengetahuan, dan meningkatkan kapabilitas secara berkelanjutan. Kedua konsep tersebut memiliki hubungan yang saling mendukung karena *knowledge management* menyediakan pengetahuan yang dapat digunakan dalam proses

pembelajaran, sementara *organizational learning* menghasilkan pengetahuan dan pengalaman baru yang dapat kembali dikelola oleh organisasi. *Knowledge management* dan *organizational learning* memiliki peran dalam pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan keterampilan, kompetensi, kemampuan beradaptasi, dan kinerja karyawan. Keberhasilan penerapannya dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama dukungan teknologi, kepemimpinan, budaya organisasi, keterbukaan dalam berbagi pengetahuan, serta komitmen manajemen puncak. Implementasi kedua konsep tersebut masih menghadapi tantangan berupa resistensi budaya, keterbatasan teknologi, kurangnya dukungan manajemen, kesulitan mengukur dampak, dan belum optimalnya keterkaitan dengan sistem manajemen SDM. Organisasi dapat mengoptimalkan *knowledge management* dan *organizational learning* melalui pembangunan budaya belajar dan berbagi pengetahuan, pemanfaatan teknologi yang sesuai, penguatan kepemimpinan, penetapan indikator kinerja, dan penerapan pembelajaran dan pengembangan secara kontinuitas agar mampu membentuk SDM yang kompeten, adaptif, dan mendukung pencapaian kinerja serta daya saing organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Akondo, M. E., Akhtar, R., Hossain, M. A., Wu, R., Kulsum, U., Zairbani, A., & Kumar J. P., S. (2025). The nexus among knowledge management, organizational learning, and organizational performance: The mediating role of top management support. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.70086>
- Al Dabbas, A. I., & Daud, W. N. B. W. (2024). Knowledge management and its effect on employee performance: A review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 541–550. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14i9/22441>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page.
- Asmiati, A., Sulastriani, S., & Citta, A. B. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mendukung Transformasi Transportasi Laut Dalam Era Revolusi Industri 4.0. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 6184-6197.
- Bawono, I., Maulina, E., Rizal, M., & Purnomo, M. (2022). The role of knowledge management capability, financial literacy, and problem-solving skills on organizational performance for SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 930742. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.930742>
- Cheng, C.-H., Li, M.-H., Tang, B.-J., & Cheng, Y.-R. (2024). The impact of knowledge management and organizational learning promotion in small and medium enterprises on the implementation of Industry 4.0 and competitiveness. *Administrative Sciences*, 14(8), 161. <https://doi.org/10.3390/admsci14080161>

- Firmansyah, A., Chen, M.-H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The role of transformational leadership and knowledge management and learning organization on vocational schools performance during digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 895341. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Fitriana, R., Mandar, A., & Firani, P. P. (2025). Peran Pembelajaran Organisasi Dalam Meningkatkan Kapasitas Inovasi Karyawan Menghadapi Perubahan. *Kolaboratif: Jurnal Isu Sosial dan Tinjauan Kebijakan*, 3(2), 36-65.
- Havidotinnisa, S., & Rofaida, R. (2025). Dari Pengetahuan Ke Pembelajaran: Peran Moderasi Transformasi Digital Dalam Proses Pembelajaran Organisasi Pemerintah. *CURRENCY (Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah)*, 4(1), 561-576.
- Indrawaty, M., Padhil, L., & Mukti, R. W. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM dan kinerja organisasi: Sebuah tinjauan literatur. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 4(2), 119-129.
- Irwan, I., Praskadinata, F. H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, A., Tasriastuti, N. A., & Saputra, M. A. (2024). Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan (strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam organisasi).
- Kamil, I., & Susyanti, J. (2025). Penerapan Business Process Management Dan Knowledge Management Dalam Meningkatkan Kapabilitas Organisasi. *Al-Iqtisodiyah: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Ekonomi Islam*, 1(1), 18-23.
- Khaeruman, K., Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni, T. (2024). Strategi perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 7(1), 41-50.
- Mardia, M. M. S. (2022). Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization Di Lembaga Pendidikan Islam. *Educ Leadersh J Manaj Pendidik*, 2(01), 139-53.
- Rundengan, F. D. P., Lambey, R., & Kindangen, W. D. (2026). Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Modal Intelektual, dan Inovasi Industri Besar dan Sedang di Sulawesi Utara. *Jambura Accounting Review*, 7(1), 224-239.
- Sen, A. (2024). Organizational knowledge and knowledge management: A new framework. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20240901.11>
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk masa yang mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446-466.
- Tarigan, A. K., & Boangmanalu, H. W. (2024). Implementasi Sistem Knowledge Management Untuk Meningkatkan Pembelajaran Organisasi Di Lembaga Pendidikan. *Nusantara Hasana Journal*, 4(7), 179-183.
- Wulandari, E. R., & Nurisani, R. (2020). Model knowledge management di perpustakaan Universitas Padjadjaran. *Lentera Pustaka: Jurnal Kajian Ilmu Perpustakaan, Informasi dan Kearsipan*, 6(1), 23-36.