

Pengaruh *Tacit Knowledge* Dan *Explicit Knowledge* Terhadap *Employee Performance* Dimediasi Oleh *Learning Organization* Pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah

Bambang Irianto¹, Abdul Wahab Hasyim², Fadhliah M. Alhadar³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail : bambangirianto18@gmail.com¹, abd.wahabhasyim@unkhair.ac.id,
fadhliah.alhadar@unkhair.ac.id³

Article History:

Received: 09 Maret 2026

Revised: 23 Juni 2026

Accepted: 09 Juli 2026

Keywords: *Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organization, Employee Performance, Knowledge Management.*

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* terhadap *employee performance* dengan *learning organization* sebagai variabel mediasi pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, khususnya pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai yang berjumlah 112 orang dengan teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan software *SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *tacit knowledge* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*, sedangkan *explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu, *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* berpengaruh positif terhadap *learning organization*. Variabel *learning organization* terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap *employee performance*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *learning organization* sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja aparatur tidak hanya bergantung pada ketersediaan pengetahuan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan tersebut melalui budaya organisasi pembelajar yang berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola pemerintahan daerah di Indonesia menuntut birokrasi yang lebih transparan, akuntabel, dan profesional dalam memberikan pelayanan publik. Pemerintah daerah

tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan pusat, tetapi juga sebagai penggerak pembangunan dan inovasi tata kelola yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan perubahan sosial. Dalam konteks tersebut, kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi pemerintah, karena aparatur yang kompeten mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik serta mendukung terciptanya pemerintahan yang berbasis kinerja dan pengetahuan (KemenPAN-RB, 2023; Maqdliyan, 2023). Kabupaten Halmahera Tengah memiliki tiga instansi strategis yang berperan penting dalam pengelolaan pemerintahan daerah, yaitu Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Ketiga lembaga ini memiliki fungsi penting dalam pengelolaan keuangan daerah, optimalisasi pendapatan daerah, serta pengembangan kompetensi aparatur. Namun demikian, beberapa permasalahan masih ditemukan, seperti keterlambatan pelaporan keuangan daerah, realisasi pendapatan yang belum optimal, serta rendahnya partisipasi aparatur dalam pelatihan kompetensi (LKjIP Kabupaten Halmahera Tengah, 2023; BKPSDM Halmahera Tengah, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan melalui penguatan kapasitas pengetahuan dan pembelajaran organisasi.

Salah satu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja aparatur adalah melalui penerapan knowledge management yang mencakup pengelolaan tacit knowledge dan explicit knowledge. Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang berasal dari pengalaman individu, sedangkan explicit knowledge merupakan pengetahuan yang telah terdokumentasi dan dapat dibagikan dalam organisasi. Pengelolaan pengetahuan tersebut akan lebih efektif apabila didukung oleh budaya organisasi pembelajar (learning organization) yang mendorong proses berbagi pengetahuan, inovasi, dan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Watkins & Marsick, 2019; Ononye, 2024).

Berdasarkan fenomena tersebut, penguatan pengelolaan pengetahuan dan penerapan learning organization menjadi penting dalam meningkatkan employee performance di lingkungan pemerintahan daerah. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi publik yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif akan memiliki kinerja pegawai yang lebih tinggi dan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja (Kucharska, 2023; Laihonen et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh tacit knowledge dan explicit knowledge terhadap employee performance yang dimediasi oleh learning organization pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, khususnya pada BPKAD, BAPENDA, dan BKPSDM.

LANDASAN TEORI

Knowledge Management

Knowledge management merupakan pendekatan strategis dalam mengelola pengetahuan organisasi melalui proses penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan dipandang sebagai aset penting yang mampu meningkatkan inovasi dan keunggulan organisasi (Alavi & Leidner, 2001; Turban, Pollard, & Wood, 2018). Dalam praktiknya, knowledge management tidak hanya melibatkan teknologi informasi, tetapi juga manusia dan budaya organisasi yang mendukung proses berbagi pengetahuan dan pembelajaran bersama.

Tacit Knowledge

Tacit knowledge adalah pengetahuan yang bersifat personal dan diperoleh melalui pengalaman individu sehingga sulit untuk didokumentasikan atau dijelaskan secara formal.

Polanyi (1966) menyatakan bahwa seseorang sering kali mengetahui lebih banyak daripada yang dapat diungkapkan secara tertulis. Tacit knowledge mencakup keterampilan, intuisi, dan pengalaman kerja yang biasanya ditransfer melalui interaksi langsung seperti mentoring, diskusi, atau kerja tim (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pengetahuan ini menjadi sumber penting bagi inovasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Explicit Knowledge

Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang dapat didokumentasikan, dikodifikasi, dan disebarluaskan dalam bentuk tulisan, prosedur kerja, atau database organisasi. Pengetahuan ini relatif mudah diakses dan dibagikan melalui sistem informasi atau dokumen resmi organisasi (Davenport & Prusak, 1998; Becerra-Fernandez et al., 2020). Dalam organisasi modern, explicit knowledge berperan penting dalam standarisasi proses kerja, pelatihan pegawai, serta peningkatan efisiensi operasional.

Proses Knowledge Management

Proses knowledge management meliputi kegiatan penciptaan, pengumpulan, pengorganisasian, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi. Dalkir (2017) menjelaskan bahwa proses ini dimulai dari knowledge creation, dilanjutkan dengan knowledge capture, knowledge sharing, dan knowledge application untuk mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja organisasi. Proses tersebut bersifat berkelanjutan dan melibatkan interaksi antara tacit knowledge dan explicit knowledge sebagaimana dijelaskan dalam model SECI oleh Nonaka dan Takeuchi (1995).

Learning Organization

Learning organization merupakan organisasi yang secara aktif menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan serta mampu menyesuaikan perilakunya berdasarkan pengetahuan baru (Garvin, 1993). Senge (1990) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar ditandai dengan adanya pemikiran sistemik, pembelajaran tim, penguasaan pribadi, model mental, dan visi bersama. Dalam sektor publik, penerapan learning organization penting untuk meningkatkan kapasitas aparatur, memperkuat inovasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Employee Performance

Employee performance merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi (Mathis & Jackson, 2019). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi (Robbins & Judge, 2020). Dalam organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari kuantitas dan kualitas pekerjaan, tetapi juga dari ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan sistem kerja dan teknologi (Mangkunegara, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Halmahera Tengah pada periode September hingga November 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur variabel tacit knowledge, explicit knowledge, learning organization, dan employee performance. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai aktif pada ketiga instansi tersebut yang berjumlah 112 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus) dengan menjadikan seluruh populasi sebagai responden penelitian. Jenis

data yang digunakan adalah data kuantitatif yang bersumber dari data primer yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 4.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair *et al.*, (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel kontruknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah $0,7$ sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 4.7

Tabel 4.7 Output Outer Loading Awal X, Z dan Y

Indikator	Employee Performance	Explicit Knowledge	Learning Organization	Tacit Knowledge
X1.1				0,769
X1.2				0,860
X1.3				0,794
X1.4				0,801
X2.1		0,714		
X2.2		0,816		
X2.3		0,791		
X2.4		0,789		
Y.1	0,871			
Y.2	0,788			
Y.3	0,862			
Y.4	0,900			
Y.5	0,891			
Z.1			0,822	
Z.2			0,876	
Z.3			0,903	
Z.4			0,890	
Z.5			0,819	

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026

Berdasarkan Tabel 4.7 mengenai hasil *outer loading* awal pada konstruk *Employee Performance* (Y), *Explicit Knowledge* (X2), *Learning Organization* (Z), dan *Tacit Knowledge* (X1), dapat dilakukan evaluasi terhadap validitas konvergen masing-masing indikator dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). *Outer loading* merefleksikan tingkat korelasi antara indikator dengan konstruk laten yang diukur. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2019), nilai *outer loading* $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa indikator memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel laten, sehingga memenuhi validitas konvergen.

Pada konstruk Tacit Knowledge (X1), seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading*

di atas 0,70, yaitu X1.1 sebesar 0,769; X1.2 sebesar 0,860; X1.3 sebesar 0,794; dan X1.4 sebesar 0,801. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa seluruh item pernyataan mampu merepresentasikan konstruk Tacit Knowledge secara kuat dan konsisten. Secara statistik, tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi karena seluruhnya telah memenuhi ambang batas rule of thumb.

Pada konstruk Explicit Knowledge (X2), indikator X2.1 memiliki nilai outer loading sebesar 0,714, sedangkan X2.2 sebesar 0,816; X2.3 sebesar 0,791; dan X2.4 sebesar 0,789. Meskipun nilai X2.1 berada pada batas bawah kriteria, namun tetap berada di atas 0,70 sehingga masih dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut valid dalam mengukur konstruk Explicit Knowledge dan memiliki kontribusi yang memadai terhadap pembentukan variabel laten.

Selanjutnya, pada konstruk Employee Performance (Y), seluruh indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, yaitu Y.1 sebesar 0,871; Y.2 sebesar 0,788; Y.3 sebesar 0,862; Y.4 sebesar 0,900; dan Y.5 sebesar 0,891. Nilai tersebut tidak hanya memenuhi kriteria minimal, tetapi juga menunjukkan tingkat korelasi yang kuat antara indikator dan konstruksinya. Secara substantif, hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur kinerja pegawai secara komprehensif dan konsisten.

Pada konstruk Learning Organization (Z), indikator Z.1 hingga Z.5 memiliki nilai outer loading masing-masing sebesar 0,822; 0,876; 0,903; 0,890; dan 0,819. Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk Learning Organization memiliki konsistensi indikator yang sangat baik dan validitas konvergen yang kuat.

Secara keseluruhan, hasil pengujian outer loading pada tahap awal menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organization, dan Employee Performance memenuhi kriteria validitas konvergen. Tidak terdapat indikator yang memiliki nilai di bawah 0,70 sehingga tidak diperlukan proses eliminasi atau re-spesifikasi model pada tahap ini. Dengan demikian, model pengukuran dapat dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas konstruk dan evaluasi model struktural (inner model).

AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dan validitas konvergen merupakan tahapan penting dalam evaluasi model pengukuran pada penelitian yang menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan akurat. Reliabilitas berkaitan dengan tingkat konsistensi internal antarindikator dalam suatu konstruk, sedangkan validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukurnya.

Menurut Hair et al. (2021), reliabilitas konstruk dapat diukur menggunakan dua parameter utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Nilai *Cronbach's Alpha* yang baik berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai. Namun demikian, *Composite Reliability* dianggap lebih akurat dalam konteks SEM-PLS karena memperhitungkan bobot setiap indikator dalam model. Sementara itu, validitas konvergen diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan nilai minimum yang disarankan adalah 0,50. Nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan.

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
Employee Performance	0,914	0,921	0,745
Explicit Knowledge	0,783	0,787	0,606
Learning Organization	0,914	0,918	0,744
Tacit Knowledge	0,820	0,822	0,651

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2026*

Berdasarkan Tabel 4.8, evaluasi terhadap reliabilitas dan validitas konvergen dilakukan melalui pengujian nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (rho_a)*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki konsistensi internal yang memadai serta mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya secara optimal. Dalam pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares*, parameter *Composite Reliability* dinilai lebih representatif dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena mempertimbangkan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk laten.

Pada variabel *Employee Performance*, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,914 dan *Composite Reliability* sebesar 0,921 menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi, karena keduanya berada jauh di atas batas minimal 0,70. Nilai AVE sebesar 0,745 mengindikasikan bahwa 74,5% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk *Employee Performance*. Dengan demikian, konstruk ini tidak hanya reliabel, tetapi juga memiliki validitas konvergen yang sangat kuat.

Pada variabel *Explicit Knowledge*, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,783 dan *Composite Reliability* sebesar 0,787 menunjukkan bahwa konstruk ini memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Meskipun nilainya tidak setinggi variabel lainnya, namun tetap berada di atas ambang batas yang direkomendasikan. Nilai AVE sebesar 0,606 menunjukkan bahwa 60,6% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga validitas konvergen dapat dinyatakan terpenuhi.

Selanjutnya, variabel *Learning Organization* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,914 dan *Composite Reliability* sebesar 0,918. Nilai ini mencerminkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi dan menunjukkan konsistensi internal antarindikator yang kuat. Nilai AVE sebesar 0,744 menandakan bahwa 74,4% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk *Learning Organization*. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap indikator-indikatornya.

Pada variabel *Tacit Knowledge*, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,820 dan *Composite Reliability* sebesar 0,822 menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang baik. Nilai AVE sebesar 0,651 mengindikasikan bahwa 65,1% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah mampu merepresentasikan konstruk *Tacit Knowledge* secara memadai.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen sebagaimana direkomendasikan dalam literatur SEM-PLS. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki kualitas yang baik dan layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural (inner model) guna menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Kriteria *Fornell-Larcker*

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda satu sama lain atau memiliki keunikan dalam mengukur konsep yang berbeda. Salah satu metode yang umum digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah kriteria Fornell-Larcker. Menurut Hair et al. (2021), validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Artinya, setiap konstruk harus memiliki keterkaitan yang lebih tinggi dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain di dalam model.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 *Fornell-Larcker*

Variabel	Employee Performance	Explicit Knowledge	Learning Organization	Tacit Knowledge
Employee Performance	0,863			
Explicit Knowledge	0,635	0,778		
Learning Organization	0,807	0,544	0,863	
Tacit Knowledge	0,578	0,659	0,529	0,807

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Berdasarkan Tabel 4.9, pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada diagonal matriks dengan nilai korelasi antarkonstruk pada baris dan kolom yang sama. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Pendekatan ini menegaskan bahwa suatu variabel laten harus memiliki daya jelaskan yang lebih kuat terhadap indikator-indikatornya sendiri dibandingkan terhadap konstruk lain.

Pada konstruk Employee Performance, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,863. Nilai ini lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Explicit Knowledge (0,635), Learning Organization (0,807), dan Tacit Knowledge (0,578). Meskipun korelasi dengan Learning Organization tergolong tinggi (0,807), namun masih berada di bawah 0,863. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk Employee Performance memiliki diskriminasi yang memadai dan tidak mengalami masalah tumpang tindih konseptual dengan konstruk lain.

Pada konstruk Explicit Knowledge, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,778. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Employee Performance (0,635), Learning Organization (0,544), dan Tacit Knowledge (0,659). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Explicit Knowledge lebih merefleksikan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan hubungan antarvariabel lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan pada konstruk ini dinyatakan terpenuhi.

Selanjutnya, konstruk Learning Organization memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,863. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Employee Performance

(0,807), Explicit Knowledge (0,544), dan Tacit Knowledge (0,529). Walaupun terdapat hubungan yang relatif kuat dengan Employee Performance, nilai diagonal tetap lebih tinggi sehingga tidak terjadi pelanggaran terhadap kriteria Fornell-Larcker. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk Learning Organization memiliki keunikan konseptual yang jelas dalam model penelitian.

Pada konstruk Tacit Knowledge, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,807. Nilai ini lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Employee Performance (0,578), Explicit Knowledge (0,659), dan Learning Organization (0,529). Dengan demikian, konstruk Tacit Knowledge juga memenuhi kriteria validitas diskriminan, karena memiliki keterkaitan internal yang lebih kuat dibandingkan hubungan eksternal dengan konstruk lainnya.

Secara keseluruhan, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria Fornell-Larcker, karena nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel lebih besar daripada korelasi antarvariabel lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga masing-masing konstruk dapat dinyatakan berbeda secara empiris dan konseptual. Dengan terpenuhinya validitas konvergen, reliabilitas, serta validitas diskriminan, model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural guna menguji hubungan kausal antarvariabel dalam penelitian ini.

Nilai *R Square*

Nilai *R Square* menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi *R Square*, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai *R Square* di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, *R Square* digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 4.10

Tabel 4.13 Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

Variabel	R-square	R-square adjusted
Employee Performance	0,710	0,702
Learning Organization	0,347	0,335

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Berdasarkan Tabel 4.10, nilai *R Square* digunakan untuk mengukur kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan varians konstruk endogen dalam model struktural. Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, nilai *R Square* mencerminkan tingkat daya jelaskan (*explanatory power*) model, sedangkan *Adjusted R Square* memberikan estimasi yang lebih akurat karena telah memperhitungkan jumlah prediktor dalam model. Semakin tinggi nilai *R Square*, maka semakin besar proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Pada variabel Employee Performance, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,710 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,702. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 71,0% variasi dalam Employee Performance mampu dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model penelitian. Sementara itu, sisanya sebesar 29,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria Hair *et al.* (2019), nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat, karena berada di atas ambang 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Perbedaan yang relatif kecil antara nilai *R Square* dan *Adjusted R Square* (0,710 dan 0,702) mengindikasikan bahwa model tidak mengalami bias yang signifikan akibat jumlah variabel prediktor. Dengan kata lain, struktur model yang dibangun telah cukup stabil dan tidak

mengalami inflasi koefisien determinasi akibat kompleksitas model.

Selanjutnya, pada variabel Learning Organization, diperoleh nilai R Square sebesar 0,347 dan Adjusted R Square sebesar 0,335. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 34,7% variasi Learning Organization dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model, sedangkan 65,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Berdasarkan kriteria evaluasi, nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat, karena berada di antara 0,25 hingga 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup, masih terdapat ruang pengembangan dengan memasukkan variabel lain yang relevan secara teoritis.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi R Square menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel Employee Performance dan kemampuan penjelasan yang moderat terhadap variabel Learning Organization. Dengan demikian, model struktural yang dibangun dapat dikatakan memiliki daya prediksi yang baik, khususnya dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hasil ini memperkuat kelayakan model untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis melalui analisis koefisien jalur (path coefficient) dan pengujian signifikansi hubungan antarvariabel.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) dalam model struktural. Menurut Hair et al., (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai t-statistic > 1,96 dengan p-value < 0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagaiberikut:

Tabel 4.11 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Explicit Knowledge -> Employee Performance	0,231	0,229	0,076	3,052	0,002
Explicit Knowledge -> Learning Organization	0,346	0,358	0,106	3,266	0,001
Learning Organization -> Employee Performance	0,633	0,637	0,090	7,039	0,000
Tacit Knowledge -> Employee Performance	0,090	0,090	0,071	1,277	0,202
Tacit Knowledge -> Learning Organization	0,301	0,294	0,106	2,847	0,004

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2026*

Berdasarkan Tabel 4.14, pengujian pengaruh langsung dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values* pada model struktural. Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Nilai koefisien jalur (*original sample*) menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel laten.

Hubungan antara Explicit Knowledge terhadap Employee Performance menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,231 dengan nilai t-statistics sebesar 3,052 dan p-values sebesar 0,002.

Karena nilai *t*-statistics lebih besar dari 1,96 dan *p*-values lebih kecil dari 0,05, maka pengaruh tersebut dinyatakan positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Explicit Knowledge akan diikuti oleh peningkatan Employee Performance. Secara substantif, semakin baik pengelolaan dan dokumentasi pengetahuan eksplisit dalam organisasi, semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Pengaruh Explicit Knowledge terhadap Learning Organization memiliki koefisien sebesar 0,346 dengan nilai *t*-statistics 3,266 dan *p*-values 0,001. Hasil ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi tingkat pengetahuan eksplisit yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, maka semakin kuat pula karakteristik organisasi pembelajar yang terbentuk.

Selanjutnya, hubungan Learning Organization terhadap Employee Performance menunjukkan koefisien sebesar 0,633 dengan nilai *t*-statistics 7,039 dan *p*-values 0,000. Nilai ini merupakan pengaruh paling kuat dalam model. Dengan demikian, Learning Organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya belajar, berbagi pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi memiliki kontribusi dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berbeda dengan hasil sebelumnya, pengaruh Tacit Knowledge terhadap Employee Performance menunjukkan koefisien sebesar 0,090 dengan nilai *t*-statistics 1,277 dan *p*-values 0,202. Karena nilai *t*-statistics kurang dari 1,96 dan *p*-values lebih besar dari 0,05, maka pengaruh ini dinyatakan tidak signifikan. Meskipun arah hubungan positif, namun secara statistik Tacit Knowledge tidak memiliki pengaruh langsung yang berarti terhadap Employee Performance.

Namun demikian, Tacit Knowledge berpengaruh positif dan signifikan terhadap Learning Organization, dengan koefisien sebesar 0,301, nilai *t*-statistics 2,847, dan *p*-values 0,004. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang bersifat implisit, berbasis pengalaman dan keahlian individu, berkontribusi dalam membentuk karakter organisasi pembelajar, meskipun tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair *et al.*, (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t*-statistic >1,96 atau *p*-value <0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Tacit Knowledge -> Learning Organization -> Employee Performance	0,191	0,186	0,070	2,720	0,007
Explicit Knowledge -> Learning Organization -> Employee Performance	0,219	0,229	0,077	2,829	0,005

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Berdasarkan Tabel 4.15, pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menilai peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, signifikansi efek mediasi ditentukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan kriteria nilai *t-statistics* $> 1,96$ atau *p-values* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Nilai koefisien pada kolom *original sample (O)* menunjukkan besarnya efek tidak langsung yang dihasilkan dari perkalian koefisien jalur dalam mekanisme mediasi.

Pengaruh tidak langsung Tacit Knowledge terhadap Employee Performance melalui Learning Organization menunjukkan koefisien sebesar 0,191 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,720 dan *p-values* sebesar 0,007. Karena nilai *t-statistics* melebihi 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05, maka pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun Tacit Knowledge tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Employee Performance, namun melalui pembentukan Learning Organization, pengaruh tersebut menjadi signifikan. Dengan demikian, Learning Organization berperan sebagai mediator yang efektif dalam mentransformasikan pengetahuan implisit menjadi peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung Explicit Knowledge terhadap Employee Performance melalui Learning Organization memiliki koefisien sebesar 0,219 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,829 dan *p-values* sebesar 0,005. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin baik pengelolaan pengetahuan eksplisit dalam organisasi, maka akan semakin memperkuat karakter organisasi pembelajar yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Efek mediasi ini memperlihatkan bahwa Learning Organization memperkuat mekanisme transfer dan pemanfaatan pengetahuan dalam meningkatkan performa individu maupun organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Tacit Knowledge Terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *tacit knowledge* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance* pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja, intuisi profesional, serta keterampilan personal aparatur belum secara otomatis terkonversi menjadi peningkatan kinerja yang terukur. Dalam konteks birokrasi daerah, sistem penilaian kinerja lebih menitikberatkan pada kepatuhan terhadap regulasi, pencapaian target program, serta indikator administratif formal. Akibatnya, pengetahuan yang bersifat implisit dan berbasis pengalaman belum sepenuhnya terintegrasi dalam mekanisme kerja yang terstandarisasi dan terdokumentasi.

Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian Riana dan Ardana (2021) yang menemukan bahwa *tacit knowledge* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik apabila tidak didukung oleh budaya berbagi pengetahuan yang kuat. Penelitian oleh Nugroho dan Prasetyo (2022) pada instansi pemerintahan daerah juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja individu tidak secara langsung meningkatkan kinerja organisasi tanpa adanya sistem pembelajaran kolektif. Demikian pula, studi oleh Putri dan Handayani (2020) menyatakan bahwa pengaruh pengetahuan implisit terhadap kinerja cenderung lemah ketika organisasi belum memiliki mekanisme dokumentasi dan transfer pengetahuan yang sistematis.

Penelitian internasional juga memberikan dukungan terhadap hasil ini. Kim dan Lee (2020) menemukan bahwa *tacit knowledge* memiliki pengaruh terbatas terhadap kinerja individu dalam organisasi publik yang sangat terstruktur, kecuali apabila difasilitasi melalui proses

kolaborasi dan pembelajaran tim. Selanjutnya, penelitian Al-Husseini dan Elbeltagi (2021) menunjukkan bahwa pengaruh tacit knowledge terhadap kinerja menjadi tidak signifikan ketika organisasi belum membangun sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, kondisi ini dapat dipahami karena pengetahuan berbasis pengalaman sering kali masih bersifat personal dan belum terlembagakan dalam sistem organisasi. Aparatur yang memiliki pengalaman lapangan yang luas belum tentu mentransfer pengetahuannya kepada rekan kerja secara sistematis. Selain itu, forum berbagi praktik terbaik maupun mekanisme mentoring internal belum sepenuhnya dioptimalkan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja.

Dengan demikian, secara akademik dapat disimpulkan bahwa ketidaksignifikanan pengaruh langsung tacit knowledge terhadap employee performance menegaskan pentingnya sistem organisasi yang mampu mengintegrasikan pengetahuan individu ke dalam mekanisme kerja kolektif. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja aparatur di Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah tidak cukup hanya mengandalkan pengalaman individu, tetapi memerlukan transformasi menuju sistem organisasi pembelajar yang mampu menginstitusionalisasikan dan mendiseminasikan pengetahuan secara berkelanjutan.

Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap *Employee Performance*

Berbeda dengan *tacit knowledge*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *explicit knowledge* berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengetahuan yang terdokumentasi secara formal dalam bentuk regulasi, standar operasional prosedur, pedoman teknis, peraturan kepala daerah, serta sistem administrasi yang tertata memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja aparatur. Kejelasan aturan dan prosedur kerja menciptakan kepastian dalam pelaksanaan tugas, meminimalkan ambiguitas peran, serta memperkuat akuntabilitas birokrasi. Dalam konteks pemerintahan daerah, struktur kerja yang berbasis dokumen resmi menjadi landasan utama dalam memastikan efektivitas dan konsistensi pelayanan publik.

Secara teoritis, Alavi dan Leidner (2001) menegaskan bahwa explicit knowledge lebih mudah ditransfer, didistribusikan, dan dikendalikan dalam organisasi karena sifatnya yang terdokumentasi dan sistematis. Pengetahuan yang terstruktur memungkinkan organisasi menciptakan standarisasi kerja dan pengendalian mutu yang lebih baik. Dalam konteks sektor publik, dokumentasi kebijakan dan prosedur kerja berperan sebagai instrumen pengawasan dan evaluasi kinerja. Oleh karena itu, semakin baik sistem pengelolaan explicit knowledge, maka semakin tinggi pula konsistensi dan kualitas output kinerja yang dihasilkan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Rahman dan Wulansari (2021) yang menyatakan bahwa dokumentasi prosedur dan sistem informasi berbasis regulasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. Penelitian oleh Sari dan Kurniawan (2022) juga menunjukkan bahwa ketersediaan pedoman kerja dan digitalisasi dokumen administrasi meningkatkan efisiensi serta produktivitas aparatur. Selain itu, studi internasional oleh Ode dan Ayavoo (2020) menemukan bahwa explicit knowledge management memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi publik, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut akuntabilitas tinggi. Penelitian terbaru oleh Alshammari (2023) turut menegaskan bahwa sistem dokumentasi dan standarisasi prosedur menjadi faktor determinan dalam peningkatan kinerja sektor publik modern.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, hasil ini menunjukkan bahwa penguatan sistem administrasi dan dokumentasi kebijakan telah memberikan dampak positif terhadap kinerja aparatur. Keberadaan standar operasional prosedur yang jelas membantu

pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya secara lebih terarah. Selain itu, akses terhadap informasi formal melalui sistem arsip dan dokumen kebijakan mempermudah koordinasi antar perangkat daerah. Kondisi ini mendorong terciptanya efektivitas kerja dan konsistensi dalam pelaksanaan program pembangunan daerah.

Secara akademik, temuan ini mempertegas bahwa dalam organisasi birokrasi yang berbasis regulasi, *explicit knowledge* memiliki peran strategis dalam meningkatkan *employee performance*. Berbeda dengan pengetahuan implisit yang membutuhkan proses konversi, pengetahuan eksplisit dapat langsung dimanfaatkan sebagai pedoman kerja. Oleh karena itu, penguatan sistem dokumentasi, digitalisasi arsip, integrasi sistem informasi pemerintahan, serta penyebaran kebijakan secara merata menjadi langkah strategis dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah secara berkelanjutan.

Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap *Learning Organization*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap *learning organization* pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja, intuisi profesional, wawasan personal, serta pembelajaran berbasis praktik lapangan yang dimiliki aparatur berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi pembelajar. Dalam konteks pemerintahan daerah, interaksi antarpegawai, koordinasi lintas perangkat daerah, diskusi informal, serta proses pendampingan senior-junior menjadi media penting dalam mentransfer pengetahuan implisit. Proses tersebut memperkuat dinamika pembelajaran kolektif yang menjadi fondasi terbentuknya organisasi yang adaptif dan responsif.

Secara konseptual, Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa *tacit knowledge* merupakan sumber utama penciptaan pengetahuan organisasi melalui proses sosialisasi. Pengetahuan yang melekat pada individu akan menjadi kekuatan organisasi apabila dibagikan secara sistematis melalui interaksi sosial. Pandangan ini diperkuat oleh Crossan, Lane, dan White (1999) dalam model *organizational learning* yang menekankan pentingnya proses *intuiting* dan *interpreting* sebagai tahap awal pembelajaran organisasi. Dalam kerangka tersebut, pengalaman personal aparatur menjadi pemicu terbentuknya pemahaman kolektif yang pada akhirnya memperkuat kapasitas organisasi untuk beradaptasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Santoso dan Riyanto (2020) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja aparatur berpengaruh signifikan terhadap penguatan budaya pembelajaran organisasi di instansi pemerintah. Penelitian oleh Lestari dan Hidayat (2021) juga menunjukkan bahwa praktik berbagi pengalaman kerja melalui forum internal dan pelatihan berbasis kasus nyata mampu meningkatkan kapasitas organisasi pembelajar. Studi internasional oleh Donate dan de Pablo (2021) menemukan bahwa *tacit knowledge sharing* memiliki hubungan positif dengan pengembangan *learning organization*, khususnya pada organisasi publik yang menghadapi dinamika perubahan kebijakan. Selain itu, penelitian terbaru oleh Farooq (2023) menegaskan bahwa transfer pengetahuan implisit melalui mentoring dan kolaborasi tim menjadi determinan penting dalam membangun budaya belajar berkelanjutan.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman aparatur dalam mengelola program pembangunan, pelayanan publik, serta penyelesaian permasalahan administratif menjadi sumber pembelajaran organisasi yang berharga. Ketika pengalaman tersebut dibagikan melalui rapat koordinasi, evaluasi program, maupun pelatihan internal, organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan regulasi dan tuntutan masyarakat. Budaya saling berbagi pengalaman memperkuat kemampuan organisasi dalam melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, secara akademik dapat disimpulkan bahwa tacit knowledge memiliki peran strategis dalam membentuk learning organization. Meskipun tidak secara langsung meningkatkan employee performance, pengetahuan implisit menjadi fondasi utama dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Bagi Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, penguatan forum berbagi pengalaman, sistem mentoring, serta kolaborasi lintas perangkat daerah menjadi langkah strategis dalam mengoptimalkan potensi tacit knowledge untuk memperkuat kapasitas organisasi pembelajar secara sistematis dan berkelanjutan.

Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap *Learning Organization*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *explicit knowledge* berpengaruh positif terhadap *learning organization* pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketersediaan dokumen kebijakan, standar operasional prosedur, laporan evaluasi kinerja, serta sistem informasi pemerintahan yang terdokumentasi secara sistematis menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi pembelajar. Pengetahuan yang terdokumentasi memungkinkan proses pembelajaran berlangsung secara terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Dalam konteks birokrasi daerah, dokumen formal tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai sumber refleksi dan evaluasi dalam rangka perbaikan tata kelola pemerintahan.

Secara teoritis, Garvin (1993) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar ditandai oleh kemampuan untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan secara sistematis. Dalam kerangka tersebut, *explicit knowledge* berperan sebagai medium utama dalam proses transfer pengetahuan karena sifatnya yang terdokumentasi dan mudah diakses. Pandangan ini diperkuat oleh Senge (2006) yang menekankan pentingnya sistem dan struktur organisasi dalam mendukung pembelajaran kolektif. Tanpa dokumentasi yang jelas, proses pembelajaran akan bersifat sporadis dan sulit direplikasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Prabowo dan Suharti (2021) yang menunjukkan bahwa sistem dokumentasi kebijakan dan laporan evaluasi program berpengaruh signifikan terhadap penguatan learning organization pada instansi pemerintah daerah. Penelitian oleh Wicaksono dan Maharani (2022) juga menemukan bahwa digitalisasi arsip dan integrasi sistem informasi pemerintahan meningkatkan efektivitas pembelajaran organisasi melalui akses data yang lebih cepat dan akurat. Studi internasional oleh Ali dan Park (2020) menegaskan bahwa *explicit knowledge management* memiliki kontribusi positif terhadap pembentukan budaya pembelajaran organisasi di sektor publik. Selain itu, penelitian terbaru oleh Nguyen dan Tran (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki sistem dokumentasi berbasis teknologi informasi lebih mampu melakukan evaluasi berbasis bukti dan inovasi kebijakan secara berkelanjutan.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, keberadaan regulasi daerah, pedoman teknis pelaksanaan program, serta laporan pertanggungjawaban kegiatan menjadi instrumen penting dalam proses pembelajaran organisasi. Melalui dokumentasi tersebut, setiap perangkat daerah dapat melakukan refleksi atas capaian dan kendala yang dihadapi, kemudian merumuskan perbaikan untuk periode berikutnya. Standarisasi praktik kerja yang berbasis dokumen resmi juga mempermudah koordinasi lintas organisasi perangkat daerah, sehingga tercipta keseragaman pemahaman dan arah kebijakan.

Dengan demikian, secara akademik dapat disimpulkan bahwa *explicit knowledge*

memiliki peran strategis dalam memperkuat learning organization. Sistem dokumentasi yang kuat, didukung oleh integrasi teknologi informasi dan budaya berbagi informasi, menjadi fondasi utama dalam menciptakan organisasi pembelajar yang adaptif dan inovatif. Bagi Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, penguatan manajemen dokumen, optimalisasi sistem informasi pemerintahan, serta pemanfaatan laporan evaluasi sebagai bahan pembelajaran kolektif merupakan langkah strategis untuk mendorong tata kelola pemerintahan yang semakin efektif dan berkelanjutan.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh paling kuat terhadap *employee performance* pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja aparatur sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem pembelajaran yang berkelanjutan. Ketika budaya belajar menjadi bagian dari sistem kerja, aparatur tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga melakukan refleksi, evaluasi, serta perbaikan berkelanjutan terhadap proses dan hasil kerja. Dalam konteks pemerintahan daerah, dinamika regulasi, tuntutan akuntabilitas publik, serta percepatan pembangunan daerah menuntut birokrasi yang adaptif dan inovatif.

Secara teoritis, Senge (2006) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar merupakan organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitas kolektifnya untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui pembelajaran tim dan perbaikan sistemik. Garvin, Edmondson, dan Gino (2008) menambahkan bahwa praktik seperti eksperimen, dialog terbuka, serta evaluasi berbasis bukti menjadi fondasi utama peningkatan kinerja dalam organisasi modern. Dalam kerangka tersebut, learning organization tidak hanya memperkuat kompetensi individu, tetapi juga memperbaiki proses organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, keberadaan budaya belajar yang terstruktur akan berimplikasi langsung pada peningkatan kualitas kinerja pegawai.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Yuliani dan Darmawan (2020) yang menemukan bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Penelitian Hidayat dan Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa instansi publik yang menerapkan evaluasi rutin dan pembelajaran berbasis pengalaman memiliki capaian kinerja yang lebih optimal. Studi internasional oleh Imran, Ilyas, dan Fatima (2021) juga membuktikan bahwa learning organization berkontribusi kuat terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi di sektor publik. Selain itu, penelitian terbaru oleh Khan dan Khan (2023) menegaskan bahwa organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, serta kualitas pelayanan publik secara simultan.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, implementasi learning organization tercermin melalui pelaksanaan rapat evaluasi kinerja, forum koordinasi lintas perangkat daerah, pelatihan peningkatan kompetensi aparatur, serta penggunaan hasil monitoring dan evaluasi sebagai dasar perbaikan program. Ketika pembelajaran dijadikan mekanisme institusional, aparatur memiliki ruang untuk berbagi pengalaman, mengidentifikasi kendala, serta merumuskan solusi inovatif. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan efektivitas kerja dan kualitas output pelayanan publik.

Secara akademik, temuan ini memperkuat argumentasi bahwa learning organization merupakan determinan utama dalam peningkatan employee performance. Penguatan budaya belajar, sistem evaluasi berbasis data, serta pengembangan kapasitas aparatur secara berkelanjutan menjadi strategi fundamental dalam reformasi birokrasi daerah. Bagi Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, investasi pada sistem pembelajaran organisasi bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing dan kapasitas adaptif

pemerintah daerah dalam menghadapi tantangan pembangunan yang semakin kompleks.

Pengaruh Tidak Langsung *Tacit Knowledge* terhadap *Employee Performance* melalui *Learning Organization*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun *tacit knowledge* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*, terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui *learning organization*. Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman kerja, intuisi profesional, serta keterampilan personal aparatur akan memberikan dampak terhadap kinerja apabila difasilitasi dan diinstitusionalisasikan melalui sistem pembelajaran organisasi. Dengan kata lain, *learning organization* berperan sebagai mekanisme mediasi yang mentransformasikan pengetahuan implisit individu menjadi kinerja kolektif yang terukur.

Secara konseptual, Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa konversi *tacit knowledge* menjadi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan organisasi memerlukan proses sosialisasi dan eksternalisasi. Tanpa adanya ruang interaksi dan refleksi bersama, pengetahuan implisit akan tetap berada pada level individu. Dalam kerangka *organizational learning*, Crossan, Lane, dan White (1999) menekankan pentingnya integrasi pengetahuan individu ke dalam sistem organisasi melalui proses institusionalisasi. Artinya, pengalaman personal aparatur hanya akan berdampak pada peningkatan kinerja apabila organisasi mampu mengelola dan mendistribusikannya secara kolektif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lestari dan Hidayat (2021) yang menemukan bahwa pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja pegawai sektor publik menjadi signifikan ketika dimediasi oleh budaya pembelajaran organisasi. Penelitian oleh Pramudita dan Sari (2022) juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja aparatur berkontribusi terhadap kinerja melalui mekanisme berbagi pengetahuan dan pelatihan internal. Studi internasional oleh Donate dan de Pablo (2021) menyimpulkan bahwa *tacit knowledge sharing* meningkatkan kinerja organisasi melalui peran mediasi *learning organization*. Selain itu, penelitian terbaru oleh Farooq (2023) menegaskan bahwa sistem pembelajaran organisasi memperkuat dampak pengetahuan implisit terhadap produktivitas dan efektivitas kerja.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, forum diskusi antar perangkat daerah, rapat evaluasi program, pelatihan berbasis pengalaman lapangan, serta mekanisme berbagi praktik terbaik menjadi instrumen strategis dalam mentransformasikan pengetahuan individu menjadi aset organisasi. Ketika pengalaman aparatur dibagikan dan dijadikan referensi dalam penyusunan kebijakan atau perbaikan prosedur kerja, maka dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih nyata dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran kolektif menjadi kunci dalam mengoptimalkan potensi *tacit knowledge*.

Dengan demikian, secara akademik dapat disimpulkan bahwa *learning organization* memainkan peran mediasi yang krusial dalam hubungan antara *tacit knowledge* dan *employee performance*. Tanpa adanya sistem pembelajaran yang terstruktur, pengalaman individu tidak akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, penguatan budaya belajar, pengembangan komunitas praktik, serta institusionalisasi mekanisme berbagi pengalaman menjadi strategi penting bagi Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah dalam meningkatkan kinerja aparatur secara berkelanjutan.

Pengaruh Tidak Langsung *Explicit Knowledge* terhadap *Employee Performance* melalui *Learning Organization*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *explicit knowledge* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *learning organization*. Temuan ini menegaskan bahwa keberadaan dokumen kebijakan, standar operasional prosedur, pedoman

teknis, serta sistem informasi pemerintahan akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja apabila diintegrasikan dalam budaya pembelajaran organisasi. Dengan kata lain, dokumentasi formal tidak hanya berfungsi sebagai arsip administratif, tetapi menjadi sumber refleksi, evaluasi, dan inovasi ketika dimanfaatkan dalam proses pembelajaran kolektif.

Secara teoritis, Garvin (1993) menyatakan bahwa organisasi pembelajar ditandai oleh kemampuannya dalam mengubah informasi dan pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, explicit knowledge menjadi bahan baku utama dalam proses pembelajaran tersebut. Senge (2006) juga menekankan bahwa pembelajaran organisasi yang efektif membutuhkan sistem yang memungkinkan analisis, dialog, dan perbaikan berkelanjutan berbasis data. Oleh karena itu, dokumentasi kebijakan dan laporan evaluasi akan berdampak nyata terhadap kinerja apabila dijadikan instrumen pembelajaran bersama, bukan sekadar formalitas administratif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wicaksono dan Maharani (2022) yang menunjukkan bahwa sistem dokumentasi dan digitalisasi arsip pemerintahan berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi budaya pembelajaran organisasi. Penelitian Rahman dan Wulansari (2021) juga menemukan bahwa pengelolaan dokumen kebijakan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai ketika organisasi menerapkan evaluasi rutin dan diskusi reflektif berbasis data. Studi internasional oleh Nguyen dan Tran (2023) menyimpulkan bahwa explicit knowledge management meningkatkan kinerja sektor publik secara signifikan melalui penguatan learning organization. Selain itu, penelitian Alshammari (2023) menegaskan bahwa integrasi sistem informasi dan budaya pembelajaran memperkuat efektivitas organisasi publik dalam mencapai target kinerja.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, regulasi daerah, laporan capaian kinerja, serta dokumen perencanaan pembangunan akan memberikan dampak maksimal apabila dibahas secara kolektif dalam forum evaluasi dan dijadikan dasar perbaikan kebijakan. Ketika dokumen tersebut dimanfaatkan sebagai sumber pembelajaran, aparatur tidak hanya menjalankan prosedur, tetapi juga memahami rasionalitas kebijakan serta peluang inovasi yang dapat dikembangkan. Hal ini menciptakan siklus pembelajaran berkelanjutan yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, secara akademik dapat disimpulkan bahwa learning organization berperan sebagai mediator strategis dalam hubungan antara explicit knowledge dan employee performance. Transformasi birokrasi daerah tidak cukup hanya dengan memperkuat sistem dokumentasi dan regulasi, tetapi harus diiringi dengan penguatan budaya belajar yang memungkinkan internalisasi pengetahuan secara kolektif. Bagi Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah, sinergi antara pengelolaan pengetahuan formal dan penguatan sistem pembelajaran organisasi menjadi kunci dalam mewujudkan kinerja aparatur yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tacit knowledge tidak berpengaruh langsung terhadap employee performance, yang menunjukkan bahwa pengalaman dan pengetahuan personal aparatur belum secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, explicit knowledge berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance karena adanya regulasi, standar operasional prosedur, dan sistem administrasi yang jelas mampu meningkatkan efektivitas kerja aparatur. Selain itu, tacit knowledge dan explicit knowledge terbukti berpengaruh positif terhadap learning organization yang menunjukkan bahwa

pengalaman, pengetahuan, serta dokumentasi kerja dapat memperkuat budaya organisasi pembelajar. Learning organization memiliki pengaruh paling kuat terhadap employee performance sehingga menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja aparatur. Secara tidak langsung, tacit knowledge dan explicit knowledge juga berpengaruh terhadap employee performance melalui learning organization sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disarankan bahwa Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah disarankan memperkuat penerapan learning organization sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja aparatur melalui kegiatan evaluasi kerja, forum berbagi pengetahuan, dan pengembangan kapasitas pegawai. Selain itu, pengelolaan tacit knowledge perlu difasilitasi melalui mentoring dan berbagi pengalaman antarpegawai, sementara explicit knowledge perlu diperkuat melalui penyempurnaan SOP, digitalisasi dokumen, dan pengembangan sistem informasi terintegrasi. Pemerintah daerah juga perlu mengintegrasikan sistem manajemen kinerja dengan manajemen pengetahuan serta meningkatkan pelatihan berbasis kompetensi bagi aparatur. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau sistem pengendalian internal agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah.

DAFTAR REFERENSI

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alimuddin, A., & Purwanto, E. (2022). Learning Organization dan Implikasinya terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 45-60.
- Anand, A., & Brix, J. (2021). The learning organization and learning organization in the public sector: A review and research agenda. *The Learning Organization*.
- Argote, L., & Ingram, P. (2022). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.01.003>
- Argyris, C. (1999). *On Learning organization* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2020). Knowledge management: Challenges, solutions, and technologies. *Information Systems Management*, 37(4), 287-299. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1770156>
- Becker, G. S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times Prentice Hall.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2021). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 42(5), 695-716. <https://doi.org/10.1177/0170840621993211>
- Choi, B., Lee, H., & Yoo, Y. (2020). The impact of tacit knowledge on organizational performance in turbulent environments. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1955-1974. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0136>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (2nd ed.). MIT Press.
- (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice* (3rd ed.). MIT Press.

-
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning organization *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Gherardi, S. (2021). Knowing and learning in practice-based studies: A critical review. *Management Learning*, 52(4), 467-486. <https://doi.org/10.1177/13505076211000431>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hasibuan, F. A., & Kurniawati, D. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja ASN di Dinas Keuangan Daerah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 13(1), 67–75.
- LAN RI. (2023). Laporan Evaluasi Pengembangan Kompetensi ASN. Lembaga Administrasi Negara.
- Lee, H., & Choi, B. (2019). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 36(2), 532-561. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1581407>
- Lejeune, C. (2019). Tacit knowledge revisited: The epistemology of knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1569796>
- Li, X., & Yang, C. (2021). The role of explicit knowledge in enterprise information systems: An empirical study. *Journal of Systems and Software*, 173, 110859. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110859>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McDonald, B., Jin, M. H., & Park, J. (2017). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public Administration*.
- Müller, R., & Thoring, K. (2022). Understanding tacit knowledge in innovation management: A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 695-716. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0292>
- Nawaz, M., Hussain, M., & Riaz, M. N. (2020). A framework for knowledge management processes evaluation using system dynamics approach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2077–2104. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0701>
- Nguyen, T. H., Nguyen, L. P., & Pham, T. T. (2023). Tacit knowledge sharing and employee creativity: The role of knowledge self-efficacy and organizational support. *Journal of Intellectual Capital*, 24(1), 45-62. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2022-0245>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nugroho, T., & Rahayu, D. (2021). Digitalisasi Pengelolaan Keuangan dan Kinerja ASN di Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 101–112.
- Odoom, R., Anning-Dorson, T., & Acheampong, G. (2020). Explicit knowledge management and organizational performance in the digital era. *Journal of Knowledge Management*, 24(12), 2917-2938. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0171>

-
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning organization* New York: Doubleday.
- Singh, S. K., & Prasher, A. (2020). Linking knowledge management processes with organizational performance: A meta-analytical review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 597–618. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2019-0059>
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2021). Tacit knowledge management: Creating organizational value. *Information & Management*, 58(5), 103449. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103449>
- Sveiby, K. E. (2019). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. (2018). *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability*. Wiley.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Wijayanti, D., & Prabowo, H. (2022). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja ASN pada Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 10(1), 77–91.
- Wulandari, S., & Rachmawati, E. (2023). Digitalisasi Pengelolaan Keuangan dan Peran Learning Organization di Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(2), 88-102.
- Yang, J., Zhang, H., & Wong, S. (2022). Explicit knowledge sharing and coordination in organizations: Effects on organizational agility. *International Journal of Information Management*, 64, 102438. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102438>
- Yoo, Y., Lee, J., & Suh, Y. (2021). Impact of artificial intelligence on knowledge management: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2485–2504. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0927>
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: Critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24–38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>
- Zepeda Mendoza, M. L., Agarwal, S., Blackshaw, J. A., et al. (2024). A framework for developing a knowledge management platform. *arXiv preprint arXiv:2406.12313*. <https://arxiv.org/abs/2406.12313>
- Zhao, F., Fan, Y., & Wang, Z. (2020). The role of tacit knowledge in knowledge management for competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1355-1373. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0021>