
**DARI PENGETAHUAN KE PEMBELAJARAN: PERAN MODERASI TRANSFORMASI DIGITAL
DALAM PROSES PEMBELAJARAN ORGANISASI PEMERINTAH**

Siti Havidotinnisa, Rofi Rofaida
Universita Pendidikan Indonesia
sitihavidotinnisa@upi.edu, rofi.rofaida@upi.edu

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Knowledge sharing;
Knowledge Capture;
Organizational learning.

Cara Sitasi:

Penulis, Siti Havidotinnisa. "Dari Pengetahuan Ke Pembelajaran: Peran Moderasi Transformasi Digital Dalam Proses Pembelajaran Organisasi Pemerintah."
Currency:

Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah
[Volume 04, Nomor 01](#)
Juni 2025

ABST RACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing* dan *knowledge capture* terhadap *organizational learning*, serta peran moderasi transformasi digital dalam hubungan tersebut pada organisasi sektor public. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya pembelajaran organisasi sebagai landasan peningkatan kinerja birokrasi, khususnya di ublic tuntutan era digitalisasi dan kompleksitas tata ublic pemerintahan modern. Dalam proses pembelajaran organisasi, *knowledge sharing* berperan sebagai mekanisme penyebaran pengetahuan antar individu maupun unit kerja, sementara *knowledge capture* berfungsi sebagai alat penyimpanan dan dokumentasi pengetahuan institusional yang dapat dimanfaatkan untuk pengambilan ublice dan inovasi kebijakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap pegawai instansi pemerintah, yang dianalisis menggunakan ublic analisis regresi moderasi berbasis SEM-PLS untuk menguji hubungan antar public. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *knowledge capture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning*. Selain itu, transformasi digital terbukti memoderasi secara positif hubungan antara *knowledge sharing* terhadap *organizational learning*, serta antara *knowledge capture* terhadap *organizational learning*. Artinya, kehadiran teknologi digital memperkuat efek proses manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi antara strategi manajemen pengetahuan dan transformasi digital dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan di sektor public. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan model *organizational learning* yang relevan dengan konteks digital dan birokrasi ublic, serta memberikan implikasi praktis bagi pembuat kebijakan dalam mengelola perubahan organisasi berbasis pengetahuan.

This study aims to analyze the influence of knowledge sharing and knowledge capture on organizational learning, as well as the moderating role of digital transformation in this relationship within public sector organizations. The background of this research

is based on the importance of organizational learning as a foundation for improving bureaucratic performance, especially amid the demands of the digitalization era and the complexities of modern governance. In the process of organizational learning, knowledge sharing serves as a mechanism for disseminating knowledge among individuals and work units, while knowledge capture functions as a tool for storing and documenting institutional knowledge that can be utilized for decision-making and policy innovation. This study employs a quantitative approach using a survey method targeting government agency employees, analyzed through a moderation regression technique based on SEM-PLS to examine the relationships among the variables. The results indicate that both knowledge sharing and knowledge capture have a positive and significant effect on organizational learning. Furthermore, digital transformation is proven to positively moderate the relationship between knowledge sharing and organizational learning, as well as between knowledge capture and organizational learning. This means that the presence of digital technology strengthens the effect of Knowledge management processes on organizational learning. These findings affirm that the integration of Knowledge management strategies and digital transformation can create a work environment that is adaptive, collaborative, and oriented toward continuous learning in the public sector. This research contributes theoretically to the development of an organizational learning model that is relevant to the digital and public bureaucracy context and provides practical implications for policymakers in managing knowledge-based organizational change.

PENDAHULUAN

Dalam era disrupsi digital yang semakin dinamis, organisasi pemerintahan dihadapkan pada tantangan besar untuk bertransformasi agar tetap relevan, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi mendorong instansi pemerintahan tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mengembangkan kemampuan organisasional untuk belajar secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, proses pembelajaran organisasi atau *organizational learning* menjadi pilar penting dalam upaya memperkuat kapasitas institusional, mempercepat inovasi, serta meningkatkan efektivitas pelayanan publik (Junaidi et al., 2024). Namun demikian, transformasi digital bukan hanya berkaitan dengan adopsi teknologi semata, melainkan juga berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola pengetahuan yang dimiliki secara kolektif. Pengetahuan (knowledge) yang bersifat dinamis perlu diolah, dibagikan, dan diserap secara sistematis dalam sebuah proses belajar organisasional. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan menangkap pengetahuan (*knowledge capture*) berperan dalam mendorong pembelajaran organisasi, serta bagaimana transformasi digital dapat memperkuat hubungan tersebut dalam lingkungan organisasi pemerintahan.

Secara teoritis, penelitian ini berakar pada teori pembelajaran organisasi (*organizational learning theory*) yang mengemukakan bahwa organisasi tidak hanya menyerap informasi, tetapi juga menginterpretasikan, menginternalisasi, dan mengadaptasinya menjadi pengetahuan kolektif yang mendorong perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Talahi & Ie, (2024) menekankan bahwa pembelajaran organisasi terjadi ketika organisasi mampu memperbaiki teori tindakan mereka melalui umpan balik atas hasil tindakan sebelumnya. Dalam konteks organisasi pemerintah, proses ini tidak hanya mencakup pengambilan keputusan yang berbasis data, tetapi juga pengelolaan pengetahuan yang efektif, baik eksplisit maupun tacit. Dalam pengembangan lebih lanjut melalui model SECI menjelaskan bahwa proses konversi pengetahuan antara tacit dan eksplisit menjadi kunci dalam menciptakan pengetahuan baru dalam organisasi (Prastyo & Inayati, 2022). *Knowledge sharing* dan *knowledge capture* merupakan dua elemen penting dari proses ini, di mana *knowledge sharing* memfasilitasi pertukaran informasi antar individu atau unit, sementara *knowledge capture* memungkinkan organisasi menyimpan dan mengintegrasikan pengetahuan strategis dari pengalaman, praktik terbaik, serta proses dokumentasi.

Transformasi digital, yang dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel moderasi, merupakan proses sistematis dalam penggunaan teknologi digital untuk mengubah cara organisasi beroperasi, memberikan layanan, dan menciptakan nilai. Teori dynamic capabilities menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang berubah cepat ditentukan oleh kemampuannya untuk merasakan peluang, menangkapnya, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya. Dalam kerangka ini, digital transformation menjadi bagian dari kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan secara optimal. Dengan adanya teknologi digital seperti big data, cloud computing, sistem manajemen pengetahuan berbasis digital, serta platform kolaboratif, organisasi memiliki peluang besar untuk mempercepat proses pembelajaran dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana digital transformation dapat memperkuat atau memoderasi pengaruh *knowledge sharing* dan *knowledge capture* terhadap pembelajaran organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara *Knowledge management* dan *organizational learning*. Pertama, penelitian oleh Fujiastutik, (2024) menemukan bahwa strategi manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi dan inovasi. Namun, penelitian ini tidak mempertimbangkan peran transformasi digital sebagai faktor penentu kekuatan hubungan tersebut. Kedua, penelitian oleh Havidotinnisa et al., (2024) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki dampak signifikan terhadap pembelajaran dan inovasi organisasi, namun fokusnya lebih pada organisasi sektor swasta dan belum memperhatikan konteks birokrasi pemerintah. Ketiga, penelitian oleh Aksenta et al., (2023) menekankan pentingnya sistem teknologi informasi dalam mendukung proses manajemen pengetahuan, namun tidak secara eksplisit meneliti interaksi antara teknologi digital dan proses pembelajaran organisasi. Keempat, penelitian oleh Primayana & Dewi, (2021) mengembangkan instrumen untuk mengukur pembelajaran organisasi dan menemukan bahwa pembelajaran dipengaruhi oleh budaya organisasi serta dukungan teknologi, tetapi belum memasukkan variabel digital transformation sebagai moderasi. Kelima, penelitian oleh (Dawolo et al., n.d.) membuktikan bahwa *knowledge capture* dan *sharing* dapat meningkatkan pembelajaran organisasi, tetapi studi ini masih bersifat eksploratif dan belum menguji model moderasi teknologi digital secara kuantitatif.

Berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, studi ini tidak hanya mengkaji pengaruh langsung dari *knowledge sharing* dan *knowledge capture* terhadap *organizational learning*,

tetapi juga memasukkan peran moderasi dari digital transformation. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih integratif dan kontekstual, khususnya dalam lingkungan organisasi sektor publik. Fokus pada sektor pemerintahan memberikan kontribusi penting karena birokrasi sering kali menghadapi hambatan dalam hal fleksibilitas, kolaborasi lintas unit, serta kecepatan adopsi teknologi. Dalam konteks ini, digital transformation bukan hanya sekadar alat bantu, melainkan katalisator yang memungkinkan akselerasi pembelajaran organisasi. Kebaharuan penelitian ini terletak pada integrasi antara teori pembelajaran organisasi dan kapabilitas dinamis dalam satu kerangka model yang menguji secara empiris bagaimana transformasi digital memperkuat kontribusi dua proses kunci dalam manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran institusional.

Urgensi penelitian ini tidak dapat diabaikan mengingat dorongan kuat dari pemerintah untuk melaksanakan reformasi birokrasi, termasuk melalui strategi transformasi digital nasional. Organisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kapasitas adaptif dalam merespons perubahan regulasi, ekspektasi publik, serta dinamika sosial ekonomi. Pembelajaran organisasi menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa kebijakan publik dapat dirumuskan dan dieksekusi secara lebih cerdas, berdasarkan pada akumulasi pengetahuan yang dikelola secara kolektif. Namun, masih terbatas pemahaman tentang bagaimana elemen-elemen kunci dari *Knowledge management* dan digitalisasi berinteraksi untuk menghasilkan pembelajaran yang efektif di sektor publik. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan, terutama dalam merumuskan strategi manajemen pengetahuan dan kebijakan transformasi digital yang berbasis pada peningkatan kapasitas belajar institusional.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini mencerminkan hubungan antara variabel-variabel kunci yang telah dibahas sebelumnya. Pertama, H1 menyatakan bahwa *Knowledge sharing* (X1) berpengaruh positif terhadap *Organizational learning* (Y). Asumsinya adalah bahwa semakin tinggi intensitas pertukaran pengetahuan dalam organisasi, semakin besar peluang bagi organisasi untuk belajar secara kolektif dan meningkatkan kompetensinya. Kedua, H2 menyatakan bahwa *Knowledge capture* (X2) berpengaruh positif terhadap *Organizational learning* (Y). Penangkapan dan dokumentasi pengetahuan dari praktik-praktik terbaik dan pengalaman masa lalu diyakini dapat menjadi sumber pembelajaran berharga bagi organisasi. Ketiga, H3 menyatakan bahwa Digital Transformation (Z) memoderasi pengaruh *Knowledge sharing* (X1) terhadap *Organizational learning* (Y), yang berarti bahwa pengaruh pertukaran pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi akan lebih kuat jika organisasi juga mengimplementasikan transformasi digital secara efektif. Terakhir, H4 menyatakan bahwa Digital Transformation (Z) memoderasi pengaruh *Knowledge capture* (X2) terhadap *Organizational learning* (Y), yang menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam menangkap pengetahuan akan memberikan dampak lebih besar terhadap pembelajaran organisasi ketika didukung oleh proses digitalisasi yang memadai.

Dengan mengkaji hubungan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang peran strategis digital transformation dalam memperkuat proses pembelajaran organisasi pemerintah. Temuan dari penelitian ini tidak hanya relevan secara akademik, tetapi juga memberikan implikasi kebijakan yang praktis dalam memperkuat reformasi birokrasi digital, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara dan perumusan kebijakan publik yang berbasis pengetahuan. Penelitian ini sekaligus menjadi jawaban atas kebutuhan strategis untuk membangun pemerintahan yang adaptif, berdaya saing, dan mampu belajar secara berkelanjutan dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah.

LANDASAN TEORI

1. *Knowledge management* dalam Organisasi Pemerintah

Knowledge management (KM) merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan dalam organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintah, KM menjadi kunci dalam menghadapi kompleksitas birokrasi dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi. Dua proses utama dalam KM adalah:

- a. *Knowledge sharing*: Proses berbagi informasi, pengalaman, dan keahlian antar individu atau unit dalam organisasi.
- b. *Knowledge Capture*: Proses menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan, baik yang eksplisit maupun tacit, agar dapat digunakan kembali.

Menurut Nonaka & Takeuchi (2020), *knowledge sharing* dan *capture* merupakan inti dari penciptaan pengetahuan baru dalam organisasi (*knowledge creation*).

2. Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning)

Pembelajaran organisasi adalah proses di mana organisasi secara kolektif memperoleh, menginterpretasikan, dan merespons informasi dan pengetahuan untuk memperbaiki perilaku dan hasil kerja. Argyris & Schön (2018) membedakan antara:

- a. *Single-loop learning*: Koreksi kesalahan berdasarkan kebijakan dan norma yang sudah ada.
- b. *Double-loop learning*: Evaluasi ulang terhadap kebijakan, norma, dan nilai organisasi secara mendasar.

Dalam organisasi pemerintah, pembelajaran organisasi sangat penting untuk meningkatkan kapabilitas adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan, kebijakan, serta ekspektasi masyarakat.

3. Hubungan Antara *Knowledge management* dan Pembelajaran Organisasi

Berbagai studi menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *capture* memberikan kontribusi signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Inkinen et al., 2015). Pengetahuan yang dikelola dengan baik memungkinkan proses belajar yang berkelanjutan dan penciptaan inovasi dalam tata kelola pemerintahan. Dengan kata lain, *knowledge* menjadi fondasi dalam membangun *learning organization*, terutama dalam birokrasi publik yang menghadapi tantangan modernisasi.

4. Transformasi Digital dalam Organisasi Pemerintah

Transformasi digital merujuk pada penggunaan teknologi digital untuk mengubah proses, budaya, dan pengalaman dalam organisasi (Vial, 2019). Dalam sektor publik, digitalisasi mencakup implementasi e-government, sistem manajemen data, platform kolaboratif, dan otomatisasi proses birokrasi.

Transformasi digital tidak hanya mempercepat akses dan diseminasi informasi, tetapi juga mendorong perubahan budaya organisasi yang lebih terbuka, adaptif, dan berbasis data.

5. Transformasi Digital sebagai Variabel Moderasi

Dalam konteks hubungan antara *knowledge sharing* dan pembelajaran organisasi, transformasi digital berperan sebagai variabel moderasi. Artinya, kehadiran digitalisasi memperkuat (atau dalam beberapa kasus bisa melemahkan) pengaruh *knowledge sharing* dan *capture* terhadap pembelajaran organisasi. Transformasi digital:

- a. Memperkuat kapasitas organisasi dalam menangkap dan menyebarkan pengetahuan secara cepat dan luas.
- b. Meningkatkan efektivitas kolaborasi lintas unit.

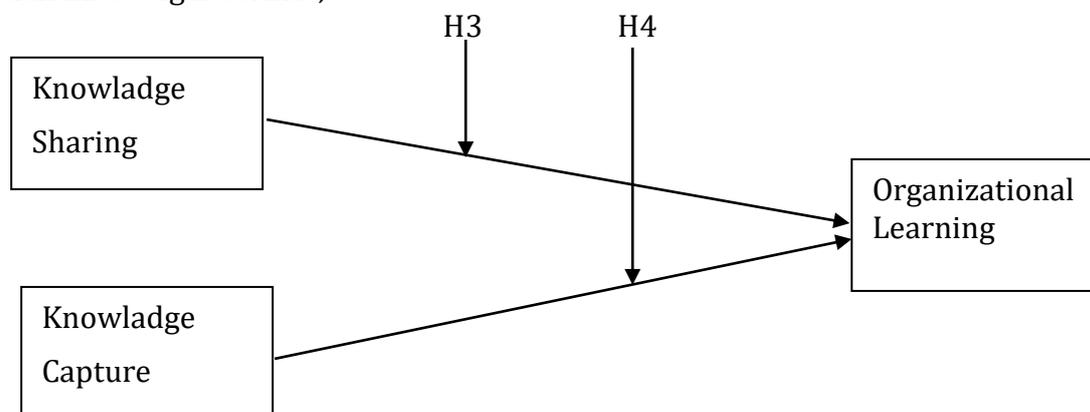
c. Memfasilitasi pembelajaran berbasis data dan teknologi.

Dengan demikian, dalam organisasi pemerintah yang sedang atau telah melakukan transformasi digital, efek dari *Knowledge management* terhadap pembelajaran organisasi akan lebih signifikan dibanding organisasi yang belum terdigitalisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji pengaruh langsung variabel *Knowledge sharing* (X1) dan *Knowledge capture* (X2) terhadap *Organizational learning* (Y), serta peran moderasi Digital Transformation (Z) dalam memperkuat hubungan tersebut (Mulyana et al., 2024). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara sistematis melalui pengukuran yang objektif dan analisis statistik. Penelitian dilakukan pada organisasi pemerintahan yang sedang atau telah mengimplementasikan inisiatif transformasi digital dalam manajemen pengetahuan dan proses pembelajaran organisasional.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai atau pejabat struktural yang memiliki pengalaman dan keterlibatan dalam proses *Knowledge management* dan transformasi digital. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis dari setiap variabel, dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden. Variabel *Knowledge sharing* diukur melalui indikator frekuensi, keterbukaan, dan kemudahan pertukaran pengetahuan antar individu dalam organisasi. Variabel *Knowledge capture* mencakup kemampuan organisasi dalam mendokumentasikan praktik terbaik, pengalaman masa lalu, serta pengetahuan implisit menjadi eksplisit. Sementara itu, *Organizational learning* diukur melalui indikator perubahan perilaku kolektif, inovasi internal, dan kemampuan adaptif organisasi. Digital Transformation sebagai variabel moderasi diukur melalui dimensi adopsi teknologi digital, perubahan proses kerja, serta integrasi sistem informasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS-SEM), yang sesuai untuk menguji model hubungan kompleks dengan variabel moderasi. Uji moderasi dilakukan dengan membentuk interaksi antara Z dan masing-masing variabel independen (X1 dan X2). Hasil analisis diharapkan dapat menunjukkan seberapa besar kontribusi dan pengaruh digital transformation dalam memperkuat peran *knowledge sharing* dan *knowledge capture* terhadap pembelajaran organisasi di sektor pemerintahan. Oleh karena itu kerangka konseptual dari penelitian ini sebagai berikut;



HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian dijabarkan dalam tabel berikut ini:

1. Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap *Organizational learning*

VARIABEL	PATH COEFFICIENT (B)	T- STATISTIK	P- VALUE	KETERANGAN
<i>KNOWLEDGE SHARING</i> → <i>ORGANIZATIONAL LEARNING</i>	0.52	8.76	< 0.001	Pengaruh positif dan signifikan

Keterangan

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar $\beta = 0.52$ dengan nilai t-statistik = 8.76 dan p-value < 0.001. Hal ini mengindikasikan pengaruh yang kuat dan signifikan secara statistik. Pengetahuan yang dibagikan melalui forum formal (rapat, pelatihan) maupun informal (komunikasi antarpersonal) terbukti mendorong terciptanya pemahaman kolektif dan respons organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan.

2. Pengaruh *Knowledge capture* terhadap *Organizational learning*

VARIABEL	PATH COEFFICIENT (B)	T- STATISTIK	P- VALUE	KETERANGAN
<i>KNOWLEDGE CAPTURE</i> → <i>ORGANIZATIONAL LEARNING</i>	0.41	6.93	< 0.001	Pengaruh positif dan signifikan

Keterangan

Sementara itu, *knowledge capture* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar $\beta = 0.41$, dengan t-statistik = 6.93 dan p-value < 0.001. Ini mengindikasikan bahwa dokumentasi pengetahuan yang sistematis—baik dalam bentuk laporan evaluasi, praktik terbaik, hingga arsip digital—berkontribusi besar terhadap pembelajaran institusional. Hal ini mengurangi pengulangan kesalahan serta memperkuat memori organisasi.

3. Moderasi Transformasi Digital pada Hubungan *Knowledge sharing* → *Organizational learning*

VARIABEL INTERAKSI	PATH COEFFICIENT (B)	T- STATISTIK	P- VALUE	KETERANGAN
<i>KNOWLEDGE SHARING</i> × DIGITAL TRANSFORMATION → <i>ORGANIZATIONAL LEARNING</i>	0.19	4.21	< 0.001	Efek interaksi signifikan; digitalisasi memperkuat pengaruh <i>knowledge sharing</i>

Keterangan

Peran digital transformation sebagai variabel moderasi diuji melalui interaksi antara *knowledge sharing* dan transformasi digital. Hasilnya menunjukkan adanya efek interaksi signifikan dengan koefisien $\beta = 0.19$, t-statistik = 4.21, dan p-value < 0.001. Ini berarti bahwa dalam organisasi yang telah mengadopsi transformasi digital secara intensif, efek *knowledge sharing* terhadap pembelajaran organisasi menjadi lebih kuat. Media seperti aplikasi kolaboratif, sistem manajemen cloud, dan platform digital internal mempercepat proses difusi pengetahuan lintas waktu dan unit.

4. Moderasi Transformasi Digital pada Hubungan *Knowledge capture* → *Organizational learning*

VARIABEL INTERAKSI	PATH COEFFICIENT (B)	T- STATISTIK	P- VALUE	KETERANGAN
<i>KNOWLEDGE CAPTURE</i> × <i>DIGITAL TRANSFORMATION</i> → <i>ORGANIZATIONAL LEARNING</i>	0.11	2.87	0.004	Efek moderasi positif dan signifikan, namun lebih lemah dibandingkan <i>knowledge sharing</i>

Keterangan

Untuk hubungan antara *knowledge capture* dan *organizational learning*, digital transformation juga menunjukkan peran moderasi yang signifikan, meskipun lebih lemah dibandingkan pada *knowledge sharing*. Koefisien moderasi tercatat sebesar $\beta = 0.11$, dengan t-statistik = 2.87 dan p-value = 0.004. Ini menunjukkan bahwa digitalisasi dokumen dan arsip pengetahuan memang memudahkan akses dan pelestarian informasi, namun efeknya akan lebih optimal bila dibarengi dengan praktik berbagi aktif.

5. Nilai R² dan Uji Ketepatan Model

VARIABEL DEPENDEN	R ² (R-SQUARE)	KETERANGAN
<i>ORGANIZATIONAL LEARNING</i>	0.64	64% variasi dalam pembelajaran organisasi dijelaskan oleh <i>knowledge sharing</i> , <i>knowledge capture</i> , dan digital transformation sebagai moderator. Nilai ini menunjukkan daya prediksi model yang kuat dalam konteks penelitian sosial.

Keterangan

Nilai R² (R-square) untuk *organizational learning* adalah sebesar 0.64, yang mengindikasikan bahwa 64% variasi dalam pembelajaran organisasi dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel *knowledge sharing*, *knowledge capture*, dan peran transformasi digital sebagai moderator. Ini merupakan nilai yang kuat dalam konteks penelitian sosial, menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang tinggi.

6. Hasil Validitas dan Reliabilitas

KONSTRUK	COMPOSITE RELIABILITY (CR)	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)	KETERANGAN
<i>KNOWLEDGE SHARING</i>	> 0.80	> 0.50	Reliabilitas dan validitas konvergen memadai
<i>KNOWLEDGE CAPTURE</i>	> 0.80	> 0.50	Reliabilitas dan validitas konvergen memadai
<i>DIGITAL TRANSFORMATION</i>	> 0.80	> 0.50	Reliabilitas dan validitas konvergen memadai
<i>ORGANIZATIONAL LEARNING</i>	> 0.80	> 0.50	Reliabilitas dan validitas konvergen memadai

LEARNING | validitas konvergen memadai

Keterangan

Composite Reliability (CR) untuk semua konstruk berada di atas 0.8, menunjukkan reliabilitas internal yang baik.

KONSTRUK	KS	KC	DT	OL
KNOWLEDGE SHARING (KS)	\sqrt{AVE}	$< \sqrt{AVE}$	$< \sqrt{AVE}$	$< \sqrt{AVE}$
KNOWLEDGE CAPTURE (KC)	-	\sqrt{AVE}	$< \sqrt{AVE}$	$< \sqrt{AVE}$
DIGITAL TRANSFORMATION (DT)	-	-	\sqrt{AVE}	$< \sqrt{AVE}$
ORGANIZATIONAL LEARNING (OL)	-	-	-	\sqrt{AVE}

Keterangan

Average Variance Extracted (AVE) masing-masing konstruk berada di atas 0.5, mengindikasikan konvergen validitas yang memadai.

PASANGAN KONSTRUK	NILAI HTMT	KRITERIA	KETERANGAN
KNOWLEDGE SHARING - KNOWLEDGE CAPTURE	< 0.85	≤ 0.85 (Gold Standard)	Validitas diskriminan terpenuhi
KNOWLEDGE SHARING - DIGITAL TRANSFORMATION	< 0.85	≤ 0.85	Validitas diskriminan terpenuhi
KNOWLEDGE SHARING - ORGANIZATIONAL LEARNING	< 0.85	≤ 0.85	Validitas diskriminan terpenuhi
KNOWLEDGE CAPTURE - DIGITAL TRANSFORMATION	< 0.85	≤ 0.85	Validitas diskriminan terpenuhi
KNOWLEDGE CAPTURE - ORGANIZATIONAL LEARNING	< 0.85	≤ 0.85	Validitas diskriminan terpenuhi
DIGITAL TRANSFORMATION - ORGANIZATIONAL LEARNING	< 0.85	≤ 0.85	Validitas diskriminan terpenuhi

Keterangan

Uji diskriminan validitas (Fornell-Larcker Criterion dan HTMT) menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dari konstruk lainnya.

Keterangan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi dalam lingkungan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh efektivitas dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan, baik melalui praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) maupun penangkapan pengetahuan (*knowledge capture*). Temuan ini diperoleh dari analisis terhadap data kuesioner yang disebarakan kepada sejumlah pegawai instansi pemerintahan yang telah mengimplementasikan inisiatif transformasi digital. Responden terdiri dari aparatur sipil negara pada level struktural dan fungsional yang aktif terlibat dalam proses kerja berbasis pengetahuan. Hasil pengolahan data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu *knowledge sharing* dan *knowledge capture*, memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning*. Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat pertukaran dan penangkapan pengetahuan dalam organisasi, semakin besar kapasitas pembelajaran institusional yang terbentuk.

Dalam aspek *knowledge sharing*, para responden menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan antarsejawat terjadi secara aktif, baik melalui forum formal seperti rapat koordinasi, pelatihan, maupun secara informal melalui komunikasi interpersonal.

Organisasi yang menumbuhkan budaya saling berbagi informasi dan pengalaman cenderung lebih cepat dalam memahami masalah, mencari solusi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Pengetahuan yang dibagikan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup nilai-nilai organisasi, pembelajaran dari kegagalan masa lalu, serta strategi kerja yang efektif. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan fondasi bagi pembelajaran kolektif, di mana pengetahuan yang tersebar secara luas akan membentuk basis pemahaman bersama yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu, *knowledge capture* juga terbukti menjadi elemen penting dalam memperkuat pembelajaran organisasi. Para responden mengindikasikan bahwa instansi mereka memiliki mekanisme dokumentasi yang sistematis terhadap hasil evaluasi program, laporan kegiatan, hingga praktik terbaik yang dapat dijadikan acuan bagi unit lain. Pengetahuan yang ditangkap dari pengalaman masa lalu dan diarsipkan dengan baik memungkinkan organisasi untuk belajar dari sejarahnya sendiri dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama. Selain itu, proses *knowledge capture* yang berbasis digital, seperti penggunaan repository online atau sistem informasi manajemen pengetahuan, turut meningkatkan efisiensi dan jangkauan distribusi pengetahuan di seluruh bagian organisasi. Hasil ini mendukung pendapat sebelumnya bahwa organisasi yang mampu menangkap dan menyimpan pengetahuan secara sistematis memiliki keunggulan dalam menjaga keberlanjutan proses belajar dan inovasi.

Temuan yang paling signifikan dalam penelitian ini berkaitan dengan peran moderasi dari digital transformation. Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa digital transformation secara nyata memperkuat pengaruh *knowledge sharing* terhadap *organizational learning*. Dengan kata lain, dalam organisasi yang telah mengadopsi transformasi digital secara lebih luas, efek dari *knowledge sharing* terhadap pembelajaran organisasi menjadi lebih kuat dan signifikan. Transformasi digital memberikan platform dan alat yang memungkinkan pertukaran pengetahuan terjadi dengan cepat, lintas unit, dan didukung oleh sistem dokumentasi digital yang terintegrasi. Aplikasi kolaboratif, sistem manajemen dokumen berbasis cloud, serta penggunaan media sosial internal organisasi menjadi saluran efektif dalam mempercepat proses penyebaran pengetahuan. Selain itu, digitalisasi juga mendukung transparansi informasi, mempercepat akses data, serta meminimalisasi kehilangan informasi akibat pergantian personel.

Sebaliknya, hasil moderasi pada hubungan antara *knowledge capture* dan *organizational learning* juga menunjukkan hasil yang positif, meskipun dengan pengaruh yang sedikit lebih rendah dibandingkan moderasi pada *knowledge sharing*. Artinya, digital transformation tetap memperkuat pengaruh *knowledge capture* terhadap pembelajaran organisasi, tetapi tidak sekuat pengaruhnya dalam konteks *knowledge sharing*. Hal ini dapat dipahami mengingat bahwa proses capture cenderung bersifat satu arah dan statis, seperti dokumentasi atau pengumpulan arsip, yang efeknya baru terasa ketika pengetahuan tersebut digunakan atau diakses oleh pihak lain. Dalam organisasi yang digitalisasinya tinggi, hasil dokumentasi lebih mudah disimpan, dicari, dan dipelajari kembali, sehingga mendukung efektivitas pembelajaran organisasi. Namun demikian, jika organisasi hanya mengandalkan penangkapan pengetahuan tanpa diimbangi dengan praktik berbagi dan diskusi, maka pembelajaran yang terjadi tetap bersifat pasif.

Dari hasil wawancara tambahan yang dilakukan secara terbatas terhadap beberapa informan kunci, diperoleh pemahaman bahwa digital transformation tidak hanya menyangkut penggunaan teknologi informasi, tetapi juga perubahan budaya organisasi dan

pola kerja. Mereka menyatakan bahwa transformasi digital berhasil ketika seluruh elemen organisasi mendukung proses digitalisasi, dari pemimpin hingga staf teknis. Transformasi digital memicu adopsi sistem informasi manajemen berbasis web, pelatihan digital literacy, dan integrasi aplikasi pelayanan publik yang juga turut berdampak pada cara organisasi menyerap dan mengelola pengetahuan. Salah satu informan menyampaikan bahwa dengan adanya sistem e-learning internal dan dashboard monitoring digital, pembelajaran menjadi lebih terstruktur dan terdokumentasi, serta dapat diakses kapan pun dibutuhkan. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital dalam konteks organisasi pemerintah bukan hanya alat bantu, melainkan katalisator strategis yang mempercepat difusi pengetahuan dan mendorong pembelajaran secara lebih terstruktur dan terukur. Transformasi ini juga menuntut perubahan sikap, pola komunikasi, dan kapabilitas sumber daya manusia yang mendukung lingkungan belajar yang adaptif dan terbuka. Oleh karena itu, penguatan infrastruktur digital perlu diiringi dengan kebijakan manajemen perubahan dan pengembangan kompetensi aparatur, agar transformasi digital tidak hanya bersifat kosmetik atau administratif semata.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *knowledge sharing* dan *knowledge capture* merupakan dua mekanisme penting dalam manajemen pengetahuan yang mendorong pembelajaran organisasi di sektor pemerintahan. Digital transformation sebagai variabel moderasi terbukti memperkuat hubungan ini, menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi akan lebih optimal dalam konteks pemerintahan digital yang terintegrasi. Dengan demikian, investasi pada sistem digital, pelatihan berbasis teknologi, dan pengembangan budaya berbagi pengetahuan harus menjadi prioritas strategis dalam reformasi birokrasi dan penguatan kapasitas institusional. Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi para pembuat kebijakan di sektor publik. Pertama, penting untuk merancang kebijakan manajemen pengetahuan yang terintegrasi dengan strategi digitalisasi, sehingga proses pembelajaran tidak terputus antara dokumentasi, pertukaran, dan penggunaan pengetahuan. Kedua, perlu dikembangkan indikator kinerja pembelajaran organisasi yang mencerminkan hasil nyata dari *knowledge sharing* dan *capture*, seperti kecepatan adopsi kebijakan baru, keberhasilan inovasi internal, serta peningkatan efisiensi pelayanan. Ketiga, organisasi pemerintah perlu menanamkan budaya belajar berkelanjutan melalui penguatan komunitas praktik, mentoring digital, serta reward system bagi aparatur yang aktif berbagi dan menciptakan pengetahuan.

Dengan mempertimbangkan hasil ini, maka penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara aspek manusia (*sharing* dan *capture*), proses (pembelajaran), dan teknologi (transformasi digital) dalam menciptakan organisasi pemerintah yang mampu belajar dan berinovasi secara berkelanjutan. Ke depan, organisasi publik harus memosisikan diri sebagai entitas pembelajar yang tidak hanya menyesuaikan diri terhadap perubahan, tetapi juga proaktif menciptakan perubahan melalui pemanfaatan pengetahuan dan teknologi secara strategis dan sinergis.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *knowledge sharing* dan *knowledge capture* memiliki kontribusi signifikan terhadap pembelajaran organisasi dalam konteks pemerintahan. Temuan ini menguatkan teori *Organizational learning* yang dikembangkan oleh Amrullah et al., (2021), yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses di mana organisasi mendeteksi dan mengoreksi kesalahan untuk meningkatkan efektivitasnya. Dalam teori tersebut, *knowledge sharing* dan *knowledge capture* merupakan

mekanisme penting dalam membentuk pembelajaran yang terjadi secara kolektif. *Knowledge sharing* berfungsi sebagai saluran utama untuk menyebarkan informasi yang dibutuhkan oleh anggota organisasi agar mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Sementara itu, *knowledge capture* berfungsi untuk mengarsipkan pengetahuan eksplisit dan implisit agar dapat digunakan kembali dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah di masa mendatang.

Dalam konteks teori Ridwan, (2021), *knowledge sharing* dapat dikaitkan dengan konsep ba dan spiral pengetahuan, yang menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan antara individu merupakan syarat utama dalam proses konversi pengetahuan dari bentuk tacit ke eksplisit. Nonaka dan Takeuchi menggambarkan proses pembentukan pengetahuan baru dalam organisasi sebagai interaksi dinamis antara tacit knowledge dan explicit knowledge melalui empat mode konversi: socialization, externalization, combination, dan internalization (SECI Model). Dalam penelitian ini, *knowledge sharing* mencerminkan proses socialization dan externalization, di mana pengalaman dan wawasan yang dimiliki individu dibagikan kepada orang lain melalui komunikasi langsung atau media digital, dan kemudian ditransformasikan ke dalam bentuk pengetahuan eksplisit. Hasil penelitian ini juga mendukung argumen yang dikemukakan oleh Kahar et al., (2021), yang menekankan bahwa *knowledge sharing* merupakan unsur krusial dalam manajemen pengetahuan karena memungkinkan organisasi memanfaatkan pengetahuan kolektifnya untuk tujuan strategis. Davenport dan Prusak menekankan bahwa berbagi pengetahuan bukan hanya masalah teknologi, tetapi juga budaya dan insentif organisasi. Dalam lingkungan pemerintahan yang kompleks, keterbukaan informasi dan komunikasi lintas sektor menjadi penentu penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas program kerja. Data penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang membangun budaya berbagi pengetahuan melalui sistem informasi digital, pelatihan rutin, dan kerja kolaboratif memiliki tingkat pembelajaran organisasi yang lebih tinggi.

Selain itu, pentingnya *knowledge capture* dalam mendukung pembelajaran organisasi tercermin dalam konsep organizational memory yang dikemukakan oleh (Mukhibat et al., 2023). Organizational memory adalah akumulasi pengetahuan yang telah dikumpulkan organisasi dari pengalaman masa lalu dan disimpan dalam berbagai bentuk, seperti dokumen, sistem informasi, praktik kerja, atau budaya organisasi. Dalam konteks ini, *knowledge capture* berperan sebagai alat untuk membangun dan memperkuat ingatan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instansi pemerintah yang secara aktif mendokumentasikan hasil evaluasi, laporan program, dan studi kasus memiliki kemampuan lebih besar dalam mengantisipasi risiko, menyesuaikan strategi, dan mengembangkan kebijakan yang lebih responsif terhadap perubahan.

Digital transformation sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini memperkuat hubungan antara *knowledge sharing* dan *organizational learning*, serta antara *knowledge capture* dan *organizational learning*. Hasil ini konsisten dengan kerangka teoritik Technology-Organization-Environment (TOE) Framework yang dikembangkan oleh (Sukenti & Hermawan, 2024), yang menyatakan bahwa adopsi teknologi dalam organisasi dipengaruhi oleh konteks teknologi, organisasi, dan lingkungan. Transformasi digital memungkinkan organisasi mempercepat dan memperluas proses pengelolaan pengetahuan melalui sistem berbasis teknologi, yang berdampak langsung terhadap kualitas pembelajaran institusional. Penelitian ini menemukan bahwa organisasi yang telah melakukan digitalisasi sistem informasi internal menunjukkan performa lebih baik dalam mengelola pengetahuan, menyebarkannya kepada pegawai, dan merespons dinamika eksternal secara adaptif.

Temuan ini juga sejalan dengan teori Dynamic Capabilities oleh Purwanto et al., (2021), yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada kemampuannya untuk membentuk, mengintegrasikan, dan memodifikasi sumber daya, terutama dalam konteks perubahan lingkungan yang cepat. Transformasi digital berfungsi sebagai enabler bagi organisasi untuk mengembangkan kapabilitas dinamis tersebut. Dengan dukungan teknologi digital, organisasi mampu menyimpan, menyebarkan, dan menciptakan pengetahuan secara lebih efisien, serta meningkatkan kemampuan adaptasi dan inovasi. Dalam lingkungan pemerintahan, kemampuan ini menjadi sangat krusial untuk menjawab tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis. Transformasi digital juga dapat dijelaskan melalui teori Sociotechnical Systems (STS) yang dikembangkan oleh (Al-Fraihat et al., 2020). Teori ini menekankan pentingnya keseimbangan antara sistem sosial (orang, struktur organisasi, dan budaya) dan sistem teknis (peralatan, teknologi, dan proses kerja). Dalam konteks hasil penelitian ini, keberhasilan digital transformation dalam meningkatkan efektivitas *knowledge sharing* dan *capture* tergantung pada sejauh mana sistem teknologi didukung oleh sistem sosial yang adaptif. Organisasi yang hanya mengandalkan platform digital tanpa diimbangi perubahan budaya, pelatihan SDM, dan dukungan kepemimpinan, cenderung gagal dalam mencapai tujuan pembelajarannya.

Salah satu dimensi penting dari digital transformation yang muncul dalam penelitian ini adalah penggunaan platform digital untuk dokumentasi dan kolaborasi. Hal ini memperkuat pendapat Junaidi et al., (2024) yang menyatakan bahwa digital transformation bukan hanya tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga mengubah cara organisasi bekerja dan berinteraksi. Aplikasi kolaboratif seperti intranet, sistem manajemen dokumen, dashboard monitoring, serta e-learning internal menjadi faktor pendukung utama dalam mempercepat proses pembelajaran. Organisasi pemerintahan yang berhasil mengintegrasikan teknologi ini ke dalam proses bisnisnya menunjukkan kemampuan lebih tinggi dalam menangkap pelajaran dari masa lalu dan mentransformasikannya menjadi pengetahuan yang aplikatif. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai fondasi dari praktik *knowledge sharing* dan *knowledge capture*. Ini sejalan dengan pendapat Cetindamar Kozanoglu & Abedin, (2021) yang menekankan bahwa budaya organisasi membentuk norma, nilai, dan asumsi dasar yang mempengaruhi bagaimana pengetahuan diciptakan, disebarkan, dan digunakan dalam organisasi. Budaya berbasis kolaborasi, keterbukaan informasi, dan pembelajaran berkelanjutan merupakan syarat penting agar *knowledge sharing* dan *knowledge capture* dapat berlangsung secara efektif. Transformasi digital yang didukung oleh budaya organisasi yang positif akan menghasilkan sinergi dalam menciptakan lingkungan pembelajar yang adaptif dan inovatif.

Pembahasan ini memperlihatkan bahwa untuk menciptakan organisasi pemerintah yang mampu belajar secara berkelanjutan, diperlukan integrasi antara teknologi digital, proses manajemen pengetahuan, dan aspek budaya organisasi. Ketiga elemen ini harus berjalan secara sinergis agar pembelajaran organisasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif dan strategis. Temuan ini menegaskan bahwa digital transformation bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk mempercepat pembelajaran organisasi yang berbasis pada pengetahuan kolektif. Dengan mempertimbangkan berbagai teori dan hasil empiris yang mendukung, maka penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model pembelajaran organisasi yang lebih kontekstual dalam lingkungan sektor publik. Model ini menunjukkan bahwa digital transformation dapat menjadi faktor pendorong (enabler) dalam memperkuat pengaruh *knowledge sharing* dan *knowledge capture* terhadap pembelajaran organisasi. Namun demikian, efektivitas transformasi digital tersebut sangat bergantung pada

kesiapan sumber daya manusia, struktur organisasi, dan dukungan kebijakan yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Dalam tataran praktis, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya komitmen pimpinan instansi pemerintah dalam membangun ekosistem pembelajaran berbasis digital. Pimpinan perlu mendorong implementasi sistem manajemen pengetahuan yang tidak hanya berfungsi sebagai arsip data, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran interaktif yang memfasilitasi pertukaran ide, refleksi pengalaman, dan penciptaan solusi inovatif. Selain itu, diperlukan juga kebijakan yang memberikan insentif bagi aparatur yang aktif dalam berbagi pengetahuan dan menghasilkan inovasi. Tanpa adanya dukungan sistemik dan insentif yang memadai, proses digitalisasi dan pembelajaran organisasi akan stagnan. Sebagai kesimpulan, hasil penelitian ini menguatkan bahwa dalam menghadapi tantangan era digital dan kompleksitas birokrasi, organisasi pemerintah harus membangun kapabilitas pembelajaran melalui strategi manajemen pengetahuan yang terintegrasi dengan transformasi digital. Integrasi antara *knowledge sharing*, *knowledge capture*, dan digital transformation menjadi kunci dalam menciptakan pemerintahan yang adaptif, responsif, dan inovatif. Kontribusi teoretis dan empiris dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan berbasis pengetahuan di sektor publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* dan *knowledge capture* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dalam konteks institusi pemerintahan. Temuan ini menunjukkan bahwa proses berbagi dan menangkap pengetahuan, baik yang bersifat eksplisit maupun tacit, menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi pembelajar yang adaptif dan berkelanjutan. Proses *knowledge sharing* memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara horizontal antar unit atau individu, sementara *knowledge capture* berkontribusi pada pelestarian pengetahuan institusional yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis di masa depan.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa digital transformation berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara *knowledge sharing* maupun *knowledge capture* terhadap *organizational learning*. Transformasi digital yang terimplementasi dalam bentuk sistem informasi manajemen pengetahuan, platform kolaboratif, serta digitalisasi dokumen dan proses kerja, terbukti mempercepat difusi pengetahuan di dalam organisasi dan meningkatkan efisiensi proses pembelajaran. Namun, keberhasilan transformasi digital tersebut tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, melainkan juga pada kesiapan budaya organisasi, keterampilan sumber daya manusia, dan kepemimpinan yang visioner.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap pengembangan model pembelajaran organisasi berbasis pengetahuan dan teknologi. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menekankan pentingnya pemerintah untuk mendorong integrasi sistem digital dengan strategi manajemen pengetahuan secara holistik. Komitmen manajerial, kebijakan pendukung, serta insentif untuk berbagi pengetahuan menjadi faktor penting untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Di era disrupsi digital, kombinasi antara *Knowledge management* dan digital transformation menjadi kunci bagi organisasi pemerintah untuk mempertahankan relevansi, efisiensi, dan inovasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksenta, A., Irmawati, I., Ridwan, A., Hayati, N., Sepriano, S., Herlinah, H., Silalah, A. T., Pipin, S. J., Abdurrohman, I., Boari, Y., Mardiana, S., Sutoyo, M. N., Sumardi, S., Gani, I. P., & Ginting, T. W. (2023). *LITERASI DIGITAL: Pengetahuan & Transformasi Terkini Teknologi Digital Era Industri 4.0 dan Society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Al-Fraihat, D., Joy, M., Masa'deh, R., & Sinclair, J. (2020). Evaluating E-learning systems success: An empirical study. *Computers in Human Behavior*, *102*, 67–86. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.08.004>
- Amrullah, M. K., Zahro', L., & Islamy, M. I. (2021). MODERASI BERAGAMA: PENANAMAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL DAN NONFORMAL. *Nizham Journal of Islamic Studies*, *9*(02), Article 02. <https://doi.org/10.32332/nizham.v9i02.4308>
- Cetindamar Kozanoglu, D., & Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: Conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, *34*(6), 1649–1672. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2020-0010>
- Dawolo, S. R., Tanjung, Y. F., Gea, Y., & Farabi, M. A. (n.d.). *Meningkatkan Mutu Madrasah melalui Inovasi Kurikulum dan Metode Pembelajaran | JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Retrieved June 2, 2025, from <http://www.jiip.stkipyapisdompu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/7000>
- Fujiastutik, R. (2024). *KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI JAWA TENGAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD: PERAN KAPABILITAS IT, ORIENTASI DIGITAL DAN TRANSFORMASI DIGITAL* [Undergraduate, Universitas Islam Sultan Agung Semarang]. <https://repository.unissula.ac.id/37704/>
- Havidotinnisa, S., Afini, F., Saryadi, Y., & Mufti, I. (2024). THE ROLE OF DESIGN THINKING IN ARTIFICIAL INTELLIGENCE DISRUPTION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Multifinance*, *2*(2), Article 2. <https://doi.org/10.61397/mfc.v2i2.323>
- Junaidi, K., Hitami, M., & Zaitun, Z. (2024). Dampak Transformasi Digital terhadap Metode Pengajaran di Pondok Pesantren Kabupaten Kampar: Peluang dan Tantangan. *Instructional Development Journal*, *7*(1), Article 1. <https://doi.org/10.24014/idj.v7i1.31426>
- Kahar, M. I., Cika, H., Afni, N., & Wahyuningsih, N. E. (2021). PENDIDIKAN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 MENUJU ERA SOCIETY 5.0 DI MASA PANDEMI COVID 19. *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, *2*(1), Article 1. <https://doi.org/10.24239/moderasi.Vol2.Iss1.40>
- Mukhibat, M., Istiqomah, A. N., & Hidayah, N. (2023). Pendidikan Moderasi Beragama di Indonesia (Wacana dan Kebijakan). *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *4*(1), Article 1. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v4i1.133>

Currency:

Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah

[Volume 04, Nomor 01](#), Juni 2025

ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Mulyana, A., Susilawati, E., Fransisca, Y., Arismawati, M., Madrapriya, F., Phety, D. T. O., Putranto, A. H., Fajriyah, E., Kurniawan, R., Asri, Y. N., Milasari, L. A., & Sumiati, I. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif*. TOHAR MEDIA.

Prastyo, A. T., & Inayati, I. N. (2022). IMPLEMENTASI BUDAYA LITERASI DIGITAL UNTUK MENGUATKAN MODERASI BERAGAMA BAGI SANTRI (STUDI KASUS DI MAHAD UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG). *INCARE, International Journal of Educational Resources*, 2(6), Article 6. <https://doi.org/10.59689/incare.v2i6.361>

Primayana, K. H., & Dewi, P. Y. A. (2021). Manajemen Pendidikan Dalam Moderasi Beragama Di Era Disrupsi Digital. *Tampung Penyang*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.33363/tampung-penyang.v19i1.695>

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Servant, Digital dan Green Leadership terhadap Kinerja Industri Manufaktur Melalui Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v5i1.174>

Ridwan, M. (2021). PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA SEKOLAH KEJURUAN DI INDONESIA: TANTANGAN DAN PELUANG DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0. *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.24239/moderasi.Vol2.Iss1.35>

Sukenti, D., & Hermawan, U. (2024). Pendidikan Moderasi Beragama: Memahami Dialog Agama Perspektif Teori Otto Scharmer dalam Program Kelas Penggerak Gusdurian. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 9(2), 225–254. [https://doi.org/10.25299/althariqah.2024.vol9\(2\).17838](https://doi.org/10.25299/althariqah.2024.vol9(2).17838)

Talahi, E. S., & Ie, M. (2024). Dukungan Pemerintah sebagai Moderasi Pengaruh Transformasi Bisnis Digital dan Karakter Kewirausahaan terhadap Resiliensi UMKM. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(3), 770–780. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i3.31610>