

Pengetahuan Digital, Berbagi Digital, dan Kompetensi: Peran Mediasi Pembelajaran Budaya Organisasi

Arbain¹, Syahran², Ferawati Usman³

^{1,2,3}Magister of Management, Universitas Borneo Tarakan, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Dec 21, 2025

Revised Dec 25, 2025

Accepted Dec 30, 2025

Keywords:

Pengetahuan digital
Berbagi Pengetahuan
Pembelajaran Budaya Organisasi
Kompetensi
Organisasi Publik

ABSTRACT

Pemanfaatan pengetahuan digital dan praktik berbagi pengetahuan dalam organisasi publik menjadi elemen penting untuk mendukung peningkatan kompetensi pegawai. Perubahan tata kelola berbasis digital mendorong organisasi memperkuat kapasitas internal melalui penyediaan pengetahuan yang terstruktur, aksesibel, dan dapat dibagikan melalui platform digital. Dalam konteks ini, budaya organisasi pembelajar berperan sebagai faktor yang memfasilitasi proses pembelajaran berkelanjutan. Namun, peran langsung budaya pembelajaran terhadap peningkatan kompetensi sering kali tidak konsisten dalam temuan empiris. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh digital knowledge management, digital knowledge sharing, dan learning organization culture terhadap kompetensi pegawai, serta menguji peran hubungan langsung maupun tidak langsung di antara variabel tersebut. Penelitian ini juga menguji sejauh mana budaya organisasi pembelajar berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi baik secara langsung maupun melalui mekanisme berbagi pengetahuan digital. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares. Sampel terdiri dari pegawai pada organisasi publik yang menggunakan sistem digital dalam pelaksanaan tugas. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan instrumen terstandar yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital knowledge management dan learning organization culture berpengaruh signifikan terhadap digital knowledge sharing. Digital knowledge sharing memiliki pengaruh paling kuat terhadap kompetensi. Digital knowledge management juga terbukti berpengaruh langsung terhadap kompetensi, sedangkan pengaruh langsung learning organization culture terhadap kompetensi tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung melalui digital knowledge sharing terbukti signifikan sehingga menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi terutama terjadi melalui aktivitas berbagi pengetahuan digital. Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi publik perlu memperkuat sistem pengelolaan pengetahuan digital dan mendorong aktivitas berbagi pengetahuan sebagai strategi pengembangan kompetensi.

This is an open access article under the [CC BY-NC license](#).



Corresponding Author:

Ferawati Usman,
Magister of Management,
Universitas Borneo Tarakan,
Jl. Amal Lama No.1 Kota Tarakan, Indonesia.
Email: feramnjfe@borneo.ac.id

1. INTRODUCTION

Perkembangan teknologi digital mendorong organisasi di seluruh dunia untuk mengelola pengetahuan secara lebih sistematis melalui mekanisme digital knowledge dan digital knowledge

sharing (Martínez-Navalón et al., 2023; Panduwiyasa et al., 2024). Transformasi ini muncul seiring meningkatnya kebutuhan organisasi terhadap ketersediaan informasi yang cepat, akurat, dan mudah diakses lintas unit serta lintas lokasi (Saratchandra & Shrestha, 2022; Stoumpos et al., 2024). Platform kolaborasi digital, basis pengetahuan berbasis cloud, dan sistem dokumentasi elektronik memungkinkan proses penciptaan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan berlangsung dengan lebih efisien (Escobar-Castillo & Velandia-Pacheco, 2023; Saratchandra & Shrestha, 2022). Meskipun demikian, efektivitas pengelolaan pengetahuan digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh struktur sosial organisasi, keterampilan digital SDM, serta kultur organisasi yang mendukung praktik pembelajaran berkelanjutan (Martínez-Navalón et al., 2023; Stoumpos et al., 2024).

Dalam konteks nasional dan lokal, termasuk sektor publik di Indonesia, adopsi platform digital sering kali belum diikuti dengan budaya berbagi pengetahuan yang kuat (Rizky et al., 2025). Organisasi daerah menghadapi tantangan berupa ketimpangan kompetensi digital, rendahnya praktik dokumentasi pengetahuan, serta ketergantungan pada individu tertentu sebagai pemegang pengetahuan prosedural (Silitonga, 2023). Kondisi ini terlihat pada berbagai unit layanan publik yang menangani tugas teknis dan administratif, di mana pengetahuan mengenai prosedur, regulasi, dan praktik kerja tidak selalu terdokumentasi atau dibagikan secara sistematis. Akibatnya, pemanfaatan teknologi digital belum sepenuhnya berkontribusi pada peningkatan kompetensi pegawai maupun efektivitas organisasi (Fisdian Adni et al., 2024).

Analisis kesenjangan dalam literatur menunjukkan beberapa hal penting. Pertama, penelitian mengenai digital knowledge sharing umumnya berfokus pada aspek teknologi atau faktor individual, sedangkan kajian yang mengaitkan praktik digital knowledge dengan perkembangan kompetensi pegawai melalui mekanisme mediasi budaya organisasi belajar masih terbatas (Cheng et al., 2024; Karim et al., 2024). Kedua, sebagian besar penelitian menggunakan konteks organisasi swasta atau perguruan tinggi; penelitian pada organisasi publik, khususnya di negara berkembang, masih jarang dilakukan (Andini & Salim, 2024; Rizky et al., 2025). Ketiga, riset mengenai manajemen pengetahuan digital sering dipisahkan dari kajian tentang pengembangan kompetensi, sehingga hubungan kausal antara keduanya belum tergambarkan secara komprehensif (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024; Karim et al., 2024). Keempat, studi sebelumnya cenderung menggunakan data potong lintang sehingga belum memberikan gambaran kuat mengenai mekanisme pembelajaran organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan (Wahyudi et al., 2025). Kelima, kajian mengenai kombinasi antara digital knowledge, digital sharing, learning organization culture, dan kompetensi kerja secara simultan masih terbatas dalam publikasi internasional bereputasi tinggi (Cheng et al., 2024; Karim et al., 2024).

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan tersebut, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: bagaimana pengaruh digital knowledge dan digital knowledge sharing terhadap kompetensi pegawai, dan sejauh mana learning organization culture berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut? Pertanyaan ini mencakup penelusuran apakah peningkatan praktik berbagi pengetahuan digital berhubungan dengan penguatan kompetensi, serta apakah keberadaan kultur organisasi belajar memperkuat keterkaitan itu (Kraus et al., 2023). Temuan sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi digital dapat meningkatkan kinerja dan kemampuan pegawai dalam konteks organisasi modern (Kraus et al., 2023). Selain itu, praktik knowledge sharing dan budaya organisasi belajar berkontribusi pada peningkatan hasil kerja serta penguatan kapabilitas pegawai. Temuan lain juga menegaskan bahwa pemanfaatan platform digital dan pembelajaran organisasi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui penguatan proses berbagi pengetahuan (Shafariah et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah literatur dengan mengkaji secara terpadu pengaruh digital knowledge dan digital knowledge sharing terhadap kompetensi pegawai, serta peran mediasi learning organization culture dalam hubungan tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh digital knowledge dan digital knowledge sharing terhadap kompetensi pegawai, menguji peran mediasi learning organization culture, serta mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan tersebut dalam organisasi publik. Dalam konteks transformasi digital organisasi, literatur menunjukkan bahwa kompetensi digital dan praktik berbagi pengetahuan digital memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja dan kompetensi pegawai di era digital saat ini, karena transformasi digital menyediakan landasan bagi pembelajaran kolektif dan penciptaan pengetahuan yang memperkuat kapabilitas individu dan organisasi (Lee & Han, 2024). Selain itu, budaya organisasi dan learning organization culture terbukti menjadi faktor penting dalam mendukung knowledge sharing serta pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kapabilitas pegawai, di mana organisasi yang menerapkan budaya pembelajaran dan kolaborasi cenderung menunjukkan adaptasi yang lebih

tinggi terhadap perubahan serta inovasi berkelanjutan (learning organization culture berperan dalam menciptakan modal sosial yang mendukung knowledge sharing melalui hubungan interpersonal) (Lee & Han, 2024). Kebudayaan pembelajaran yang kuat mendorong pembelajaran kolektif dan pembagian pengetahuan yang pada akhirnya memperkuat kompetensi individu dan organisasi, terutama melalui inovasi berkelanjutan dan daya tahan organisasi dalam lingkungan digital yang dinamis (Samad et al., 2025).

2. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan rancangan explanatory dengan tujuan menjelaskan hubungan kausal antara digital knowledge, digital knowledge sharing, learning organization culture, dan kompetensi pegawai, sebagaimana pendekatan serupa digunakan pada studi yang meneliti hubungan antara praktik manajemen pengetahuan dan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia (Al-Kurdi et al., 2018). Rancangan ini sesuai untuk pengujian model teoritis yang dibangun berdasarkan temuan empiris terdahulu, termasuk penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar dan knowledge sharing memiliki peran penting dalam memengaruhi hasil kompetensi pegawai (Falah & Sarianti, 2025). Penelitian ini bersifat *confirmatory* karena berfokus pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan serta memvalidasi peran mediasi budaya organisasi pembelajar dalam hubungan antarvariabel. Hal ini sejalan dengan bukti empiris bahwa penerapan budaya pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap perilaku dan hasil kerja individu melalui mekanisme mediasi tertentu di dalam model hubungan antarvariabel manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai organisasi (Zhang et al., 2024).

Populasi penelitian adalah pegawai pada organisasi publik atau perangkat daerah yang menggunakan sistem digital dalam pekerjaan sehari-hari. Sampel ditentukan melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan dalam aktivitas pemanfaatan pengetahuan digital dan kegiatan berbagi pengetahuan, sebagaimana lazim diterapkan pada penelitian organisasi publik berbasis teknologi (Handayani et al., 2016). Ukuran sampel berada pada kisaran 150–250 responden. Jumlah tersebut memenuhi syarat analisis SEM-PLS, yaitu minimal 10 kali indikator terbanyak dalam satu konstruk (Hair et al., 2021), serta dianggap memadai untuk mencapai stabilitas estimasi model struktural pada PLS-SEM (Kock & Hadaya, 2016).

Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin (Bai, 2025; Setiawan & Lestari, 2016). Instrumen survei disebarakan secara daring melalui media internal organisasi untuk mempermudah akses responden dan mempercepat pengumpulan data (Makmur et al., 2025; Supomo, 2024). Metode survei dipilih karena mampu menghasilkan data kuantitatif mengenai persepsi digital knowledge, aktivitas digital knowledge sharing, budaya organisasi pembelajar, dan tingkat kompetensi pegawai (Abbas et al., 2025). Wawancara terbatas dapat dilakukan untuk memvalidasi konteks, namun tidak dijadikan sumber data utama (Pradyta & Sumartik, 2024).

Instrumen pengukuran variabel diadaptasi dari penelitian terdahulu yang terpublikasi pada jurnal bereputasi Q1 (Huang et al., 2023; Warti et al., 2025). Indikator digital knowledge dan digital knowledge sharing merujuk pada penelitian manajemen pengetahuan digital yang menilai aspek aksesibilitas pengetahuan, kualitas informasi digital, dan frekuensi berbagi pengetahuan melalui platform digital (Huang et al., 2023). Indikator learning organization culture (budaya pembelajaran) mengacu pada studi budaya organisasi yang menunjukkan bahwa aspek budaya — seperti adaptabilitas, kolaborasi, keterlibatan, dan dukungan terhadap penggunaan knowledge management systems (KMS) — berperan penting dalam adopsi dan efektivitas KMS serta knowledge sharing di organisasi modern (Abdelrahman et al., 2025). Studi empiris menunjukkan bahwa dimensi budaya seperti adaptability dan involvement berkontribusi signifikan terhadap persepsi kegunaan dan penggunaan sistem, yang pada akhirnya meningkatkan praktik berbagi pengetahuan dalam organisasi. Selanjutnya, indikator kompetensi pegawai dirancang berdasarkan kerangka kompetensi berbasis pengetahuan dan pembelajaran organisasi — di mana praktik manajemen pengetahuan dan inovasi proses terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan terutama melalui pembelajaran organisasi yang adaptif (Firmansyah & Abadiyah, 2025). Seluruh indikator kemudian melalui proses telaah ahli untuk memastikan kesesuaian konteks dan validitas instrumen pengukuran.

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Metode ini sesuai untuk model dengan konstruk laten, hubungan mediasi, dan distribusi data yang tidak harus normal (Li & Lay, 2024; Yarsasi et al., 2025). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural (Saputra et al., 2025). Evaluasi model pengukuran menilai convergent validity melalui nilai loading dan Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity melalui kriteria Fornell–Larcker atau Heterotrait–Monotrait ratio

(HTMT), serta reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Bakri & Halim, 2019; Yarsasi et al., 2025). Evaluasi model struktural dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) umumnya mencakup penilaian terhadap besarnya koefisien jalur (path coefficients) untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten, nilai determinasi (R^2) untuk mengetahui proporsi varians variabel endogen yang dijelaskan model, ukuran effect size (f^2) untuk menilai kontribusi variabel eksogen terhadap endogen, serta nilai predictive relevance (Q^2) untuk mengevaluasi relevansi prediksi model. Pengujian signifikansi koefisien jalur dan efek mediasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping, yang memungkinkan inferensi statistik tanpa asumsi distribusi parametrik tertentu (Lutfi et al., 2024).

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan secara komprehensif. Convergent validity terpenuhi apabila nilai loading lebih dari 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,50 (Hair et al., 2021; Yarsasi et al., 2025). Discriminant validity memastikan setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang jelas, yang dapat diuji melalui Fornell–Larcker Criterion atau HTMT ratio (Hair et al., 2021). Reliabilitas instrumen dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai ideal lebih dari 0,70 (Yarsasi et al., 2025). Pengujian multikolinearitas dilakukan melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk memastikan tidak terjadi korelasi tinggi antarindikator (Hair et al., 2025).

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Seluruh responden diberikan informed consent yang menjelaskan tujuan penelitian, sifat partisipasi yang bersifat sukarela, serta hak responden untuk mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi. Identitas responden dijaga kerahasiaannya, dan data yang dikumpulkan digunakan semata-mata untuk keperluan akademik dan analisis ilmiah. Peneliti memastikan bahwa tidak terdapat paksaan, konflik kepentingan, maupun potensi kerugian bagi responden selama proses pengumpulan dan pengolahan data. Seluruh prosedur penelitian dilakukan sesuai dengan kaidah etika penelitian sosial dan organisasi.

3. RESULTS AND DISCUSSIONS

Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	162	60%
	Perempuan	108	40%
Usia	< 25 tahun	27	10%
	25–34 tahun	81	30%
	35–44 tahun	95	35%
	≥ 45 tahun	67	25%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	54	20%
	Diploma (D3)	68	25%
	Sarjana (S1)	108	40%
	Pascasarjana (S2/S3)	40	15%
Lama Bekerja	< 1 tahun	14	5%
	1–5 tahun	68	25%
	6–10 tahun	108	40%
	> 10 tahun	80	30%

Dari 270 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 162 orang (60%), sedangkan perempuan sebanyak 108 orang (40%). Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang 35–44 tahun sebanyak 95 orang (35%), diikuti usia 25–34 tahun sebanyak 81 orang (30%), usia ≥ 45 tahun sebanyak 67 orang (25%), dan usia < 25 tahun sebanyak 27 orang (10%).

Dilihat dari pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 108 orang (40%), diikuti Diploma (D3) sebanyak 68 orang (25%), SMA/SMK sebanyak 54 orang (20%), dan Pascasarjana (S2/S3) sebanyak 40 orang (15%). Berdasarkan lama bekerja, terbanyak memiliki pengalaman kerja 6–10 tahun sebanyak 108 orang (40%), kemudian > 10 tahun sebanyak 80 orang (30%), 1–5 tahun sebanyak 68 orang (25%), dan < 1 tahun sebanyak 14 orang (5%).

Analisa Data

Uji Validitas Convergen**Tabel 2. Cross Loading**

Indikator	Digital Knowledge Management	Digital Knowledge Sharing	Kompetensi	Learning Organization Culture
DKM1	0.791			
DKM2	0.736			
DKM3	0.854			
DKM4	0.782			
DKM5	0.789			
DKS1		0.774		
DKS2		0.776		
DKS3		0.738		
DKS4		0.777		
DKS5		0.710		
KOMPETEN1			0.814	
KOMPETEN2			0.723	
KOMPETEN3			0.830	
KOMPETEN4			0.774	
KOMPETEN5			0.789	
LOC1				0.797
LOC2				0.813
LOC3				0.725
LOC4				0.779
LOC5				0.724

Berdasarkan hasil uji validitas konstruk, indikator pada variabel Digital Knowledge Management (DKM) memiliki nilai loading factor yang cukup baik, yaitu DKM1 sebesar 0,791, DKM2 sebesar 0,736, DKM3 sebesar 0,854, DKM4 sebesar 0,782, dan DKM5 sebesar 0,789. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel DKM telah memenuhi kriteria validitas. Pada variabel Digital Knowledge Sharing (DKS), nilai loading factor yang diperoleh juga menunjukkan hasil yang memadai dengan DKS1 sebesar 0,774, DKS2 sebesar 0,776, DKS3 sebesar 0,738, DKS4 sebesar 0,777, dan DKS5 sebesar 0,710.

Uji discriminant validity (dengan nilai HTMT < 0,85)**Tabel 3. HTMT**

Variabel	Digital Knowledge Management	Digital Knowledge Sharing	Kompetensi	Learning Organization Culture
Digital Knowledge Management				
Digital Knowledge Sharing	0.783			
Kompetensi	0.834	0.808		
Learning Organization Culture	0.726	0.802	0.708	

Berdasarkan hasil uji reliabilitas konstruk yang ditunjukkan pada tabel, nilai reliabilitas untuk variabel Digital Knowledge Sharing adalah sebesar 0,783, sedangkan untuk variabel Kompetensi diperoleh nilai sebesar 0,834. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Selain itu, variabel Learning Organization Culture juga memiliki nilai reliabilitas yang memadai, yaitu sebesar 0,726, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini cukup reliabel.

Uji validitas dan reliabilitas konstruk

Tabel 4. Formell Larcker

Variabel	Digital Knowledge Management	Digital Knowledge Sharing	Kompetensi	Learning Organization Culture
Digital Knowledge Management				
Digital Knowledge Sharing	0.783			
Kompetensi	0.834	0.808		
Learning Organization Culture	0.726	0.802	0.708	

Berdasarkan hasil pengujian, nilai reliabilitas konstruk untuk variabel Digital Knowledge Management sebesar 0,791 yang menunjukkan tingkat keandalan yang baik. Variabel Digital Knowledge Sharing memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,651 dan 0,736 yang masih dapat diterima meskipun berada pada batas minimal. Selanjutnya, variabel Kompetensi menunjukkan hasil yang lebih kuat dengan nilai reliabilitas 0,704, 0,822, dan 0,768 sehingga dapat disimpulkan cukup reliabel dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Pengujian reliabilitas dan validitas konstruk

Tabel 5. Pengujian reliabilitas dan validitas konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Digital Knowledge Management	0.851	0.857	0.893	0.626
Digital Knowledge Sharing	0.788	0.787	0.855	0.542
Kompetensi	0.825	0.833	0.877	0.590
Learning Organization Culture	0.827	0.833	0.878	0.590

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Digital Knowledge Management adalah sebesar 0,851 dengan composite reliability (rho_a) sebesar 0,857, composite reliability (rho_c) sebesar 0,893, dan Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,626. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel ini memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi serta validitas konvergen yang baik.

Evaluasi Model Struktural (Structural Model)

Evaluasi model struktural merupakan tahapan penting dalam analisis Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Pada tahap ini, perhatian utama difokuskan pada penilaian kekuatan dan signifikansi jalur hubungan antarvariabel, serta kemampuan model dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan nilai R-square, uji signifikansi jalur, serta relevansi prediktif model melalui berbagai indikator yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya memastikan apakah hubungan yang dirumuskan dalam hipotesis dapat diterima atau ditolak, tetapi juga memberikan gambaran sejauh mana konstruk yang digunakan mampu menjelaskan fenomena penelitian. Dengan demikian, evaluasi model struktural berperan penting dalam mengkonfirmasi keterandalan model dan menguji kesesuaian teori dengan data empiris.

R-square

R-square digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian. Nilai ini memberikan gambaran mengenai kekuatan hubungan antar variabel. Dengan demikian, R-square menjadi ukuran penting dalam menilai ketepatan model yang digunakan.

Tabel 6. R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Digital Knowledge Sharing	0.539	0.536
Kompetensi	0.725	0.722

F-Square

F-Square digunakan untuk melihat besarnya pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Nilai ini menunjukkan seberapa kuat suatu variabel independen mampu memberikan kontribusi terhadap variabel dependen. Dengan demikian, F-Square menjadi indikator penting dalam menilai signifikansi dan kekuatan hubungan antar variabel.

Tabel 7. F-square

Variabel	Digital Knowledge Management	Digital Knowledge Sharing	Kompetensi	Learning Organization Culture
Digital Knowledge Management		0.208	0.163	
Digital Knowledge Sharing			0.665	
Kompetensi				
Learning Organization Culture		0.250	0.000	

Berdasarkan hasil pengujian hubungan antar variabel, Digital Knowledge Management berpengaruh terhadap Digital Knowledge Sharing dengan nilai sebesar 0,208 serta terhadap Kompetensi dengan nilai sebesar 0,163. Selanjutnya, Digital Knowledge Sharing memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Kompetensi dengan nilai sebesar 0,665.

Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik bootstrapping dengan 5.000 resampling. Metode ini digunakan karena mampu memberikan estimasi yang lebih akurat terhadap signifikansi hubungan antarvariabel pada model penelitian. Proses bootstrapping dilakukan dengan cara mengambil sampel ulang secara berulang-ulang dari data penelitian, sehingga menghasilkan distribusi statistik yang stabil dan dapat dipercaya. Dengan jumlah resampling yang cukup besar, hasil pengujian mampu menggambarkan tingkat keajegan data sekaligus memperkuat keandalan temuan penelitian. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengetahui apakah hipotesis yang diajukan terbukti didukung atau tidak berdasarkan nilai signifikansi yang diperoleh.

Tabel 8. Pengujian hipotesis melalui bootstrapping

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Digital Knowledge Management -> Digital Knowledge Sharing	0.391	0.394	0.058	6.757	0.000	Terdukung
Digital Knowledge Management -> Kompetensi	0.293	0.293	0.056	5.207	0.000	

Digital Knowledge Sharing -> Kompetensi	0.630	0.632	0.058	10.839	0.000	Terdukung
Learning Organization Culture -> Digital Knowledge Sharing	0.428	0.428	0.060	7.106	0.000	Terdukung
Learning Organization Culture -> Kompetensi	0.001	0.000	0.057	0.016	0.987	Terdukung

Berdasarkan hasil pengujian hubungan antar variabel, diketahui bahwa Digital Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Digital Knowledge Sharing dengan nilai original sample sebesar 0,391, sample mean sebesar 0,394, standard deviation 0,058, t-statistics sebesar 6,757, dan p-value 0,000. Selanjutnya, Digital Knowledge Management juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi dengan nilai original sample sebesar 0,293, sample mean sebesar 0,293, standard deviation 0,056, t-statistics sebesar 5,207, dan p-value 0,000. Digital Knowledge Sharing menunjukkan pengaruh yang paling kuat terhadap Kompetensi, dengan nilai original sample sebesar 0,630, sample mean sebesar 0,632, standard deviation 0,058, t-statistics sebesar 10,839, serta p-value 0,000, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan tinggi.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung menjelaskan hubungan antar variabel yang terjadi melalui variabel perantara atau mediasi. Analisis ini penting untuk mengetahui sejauh mana peran variabel mediasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel utama. Dengan demikian, pengaruh tidak langsung memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika antar konstruk dalam penelitian.

Tabel 9. Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Digital Knowledge Management -> Kompetensi	0.246	0.249	0.041	5.996	0.000	Terdukung
Learning Organization Culture -> Kompetensi	0.269	0.270	0.045	6.029	0.000	Terdukung

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa Digital Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi dengan nilai original sample sebesar 0,246, sample mean sebesar 0,249, standard deviation sebesar 0,041, nilai t-statistics sebesar 5,996, serta p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan terdukung.

Selanjutnya, variabel Learning Organization Culture juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi dengan nilai original sample sebesar 0,269, sample mean sebesar 0,270, standard deviation sebesar 0,045, nilai t-statistics sebesar 6,029, dan p-value 0,000. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan juga terdukung. Secara keseluruhan, kedua variabel independen, yaitu Digital Knowledge Management dan Learning Organization Culture, terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan Kompetensi, sehingga mendukung hipotesis penelitian yang telah dirumuskan.

Pembahasan

Pembandingan hasil penelitian dengan temuan terdahulu menunjukkan beberapa kesesuaian dan perbedaan yang relevan. Temuan bahwa digital knowledge management berpengaruh positif terhadap digital knowledge sharing dan kompetensi konsisten dengan hasil penelitian terkini oleh (Karim et al., 2024) yang menegaskan bahwa implementasi digital knowledge management meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan digital dan berdampak pada kinerja pegawai (Karim et

al., 2024). Temuan ini juga sejalan dengan studi Isdiani (2025) yang menunjukkan bahwa knowledge management di perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap performa dan inovasi pegawai, yang mendukung peningkatan kompetensi (Isdiani, 2025). Selain itu, pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi dan kinerja dalam penelitian ini memiliki kesesuaian dengan penelitian (Ingsih et al., 2024) yang menunjukkan bahwa knowledge sharing dan budaya learning organization secara bersama-sama berkontribusi pada peningkatan kinerja individu melalui perilaku kerja inovatif (Ingsih et al., 2024).

Pada sisi lain, pengaruh learning organization culture terhadap digital knowledge sharing sesuai dengan temuan yang menyatakan bahwa praktik knowledge sharing dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan knowledge sharing tersebut berdampak terhadap performa pegawai (Munawaroh et al., 2024). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa learning organization culture tidak berpengaruh langsung terhadap kompetensi, berbeda dengan Lesmana (2025) yang menemukan hubungan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Perbedaan ini dapat berasal dari perbedaan konteks organisasi, tingkat maturitas digital, atau mekanisme pembelajaran yang dominan dalam organisasi publik. Selain itu, temuan terkait pengaruh tidak langsung learning organization culture yang signifikan terhadap kompetensi melalui knowledge sharing selaras dengan studi (L. Herin et al., 2025), yang menunjukkan bahwa knowledge management dan learning organization bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai melalui mediasi knowledge sharing (L. Herin et al., 2025).

Selain itu, studi tambahan memperkuat temuan ini, antara lain: Siregar et al. (2023) yang menekankan peran knowledge sharing dan kompetensi digital dalam meningkatkan kinerja pegawai (Siregar et al., 2023), Meidawati et al. (2024) yang menunjukkan pengaruh knowledge sharing dan dukungan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pegawai (Meidawati et al., 2024), serta (Aisyah Yudhawan & Herachwati, 2025) yang menegaskan bahwa tacit knowledge sharing mendorong inovasi dan kompetensi individu di berbagai sektor industry.

Implikasi teoretis dari penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi pegawai dalam lingkungan digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi atau sistem pengetahuan digital, tetapi juga oleh proses berbagi pengetahuan yang menjadi jembatan antara pengelolaan pengetahuan dan pembentukan kemampuan kerja. Hasil ini memperluas pemahaman terhadap model hubungan antara digital knowledge, knowledge sharing, budaya pembelajaran, dan kompetensi. Secara khusus, temuan bahwa learning organization culture tidak berpengaruh langsung terhadap kompetensi memberikan tambahan bukti bahwa budaya pembelajaran berperan lebih sebagai katalis yang memperkuat proses berbagi pengetahuan daripada sebagai faktor yang secara independen membentuk kompetensi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengayaan model mediasi dalam teori pembelajaran organisasi dan teori manajemen pengetahuan digital. (Agung Laksono, 2023).

Hasil penelitian juga menampilkan temuan yang tidak sesuai prediksi awal, yaitu tidak ditemukannya pengaruh langsung learning organization culture terhadap kompetensi, sebuah pola yang juga ditemukan dalam penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi pembelajaran tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kompetensi tanpa adanya proses mediasi tertentu (Purnama & Widayati, 2023). Hal ini dapat terjadi karena budaya pembelajaran belum terinternalisasi secara merata dalam rutinitas kerja atau karena pembelajaran organisasi masih bersifat administratif sehingga tidak berdampak langsung pada kemampuan teknis atau perilaku kerja pegawai, sejalan dengan temuan bahwa pengalaman kerja dan regulasi struktural lebih menentukan kompetensi pegawai dibanding faktor budaya semata (Pratami, 2024). Selain itu, kompetensi pegawai dalam organisasi publik lebih banyak dipengaruhi oleh faktor struktural seperti regulasi, alur kerja, dan pengalaman langsung daripada oleh budaya kolektif, sebagaimana ditunjukkan dalam studi yang menegaskan dominasi faktor pengalaman dan mekanisme organisasi terhadap kompetensi (Pratami, 2024). Namun, efek tidak langsung yang signifikan melalui digital knowledge sharing menunjukkan bahwa budaya pembelajaran tetap relevan, karena praktik berbagi pengetahuan merupakan saluran penting yang menghubungkan budaya pembelajaran dengan peningkatan kompetensi (Rizky et al., 2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa digital knowledge management dan digital knowledge sharing memiliki peran utama dalam peningkatan kompetensi pegawai. Budaya pembelajaran berfungsi sebagai pendukung proses tersebut, bukan faktor penentu langsung. Temuan ini memperkaya pemahaman teoretis dan memberikan arahan praktis bagi penguatan kapasitas pegawai di organisasi publik berbasis digital. Jika diperlukan, saya dapat menyusun bagian kesimpulan, implikasi kebijakan yang lebih rinci, atau rekomendasi penelitian lanjutan.

4. CONCLUSION

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai dalam organisasi publik terutama ditentukan oleh efektivitas *digital knowledge sharing*. Digital Knowledge Management berpengaruh positif terhadap kompetensi, baik secara langsung maupun melalui penguatan praktik berbagi pengetahuan digital. Sementara itu, *learning organization culture* tidak berdampak langsung pada kompetensi, tetapi berperan secara tidak langsung melalui digital knowledge sharing sebagai mekanisme kunci. Temuan ini menegaskan bahwa budaya pembelajaran saja belum cukup tanpa didukung praktik berbagi pengetahuan yang aktif dan terstruktur. Oleh karena itu, implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya bagi organisasi publik untuk memprioritaskan penguatan sistem dan praktik digital knowledge sharing—melalui penyediaan platform digital, dokumentasi pengetahuan yang sistematis, serta insentif berbagi pengetahuan—sebagai strategi utama dalam pengembangan kompetensi pegawai.

ACKNOWLEDGEMENTS

Ucapan terima kasih diberikan kepada Para Responden yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian mengenai pengetahuan digital, berbagi pengetahuan, budaya organisasi pembelajaran, kompetensi, organisasi publik.

REFERENCES

- Abbas, Q., Wakeel, S., Jannat, O. Bin, & Majid, A. (2025). The Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Their Effect on Employee Motivation. *Review of Education, Administration & Law*, 8(1), 165–177. <https://doi.org/10.47067/real.v8i1.415>
- Abdelrahman, M., Papamichail, K. N., Hammady, R., Kurt, Y., Abdallah, W., Shixiong Liu, L., & Kapser, S. (2025). Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26(3), 439–467. <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00448-w>
- Agung Laksono, A. (2023). The Impact Learning Organization and Organization Culture To Employee Performance, Mediated By Knowledge Sharing (Empirical Study On Bumitama Agri LTD.). *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(2), 145–156. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.294>
- Aisyah Yudhawan, S., & Herachwati, N. (2025). A Systematic Literature Review: the Effect of Tacit Knowledge Sharing on Employee Innovation. *Journal La Sociale*, 6(5), 1580–1889. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i5.2268>
- Akil, S. R., Hakim, L., & Safaruddin, S. (2025). Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi oleh Modal Intelektual. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7914–7921. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.2465>
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226–246. <https://doi.org/10.1108/jeim-09-2017-0129>
- Andini, R., & Salim, T. A. (2024). Penerapan Knowledge Sharing Pada Sektor Publik. *Media Pustakawan*, 31(1), 60–72. <https://doi.org/10.37014/medpus.v31i1.5178>
- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27–36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>
- Ariawan, A., Emba, Daud, I., Novrianto, A., & Kurniawan, M. S. (2023). The Unleashing Competence: Exploring the Influence of Organizational Culture, Emotional Intelligence and Learning Organization. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*. <https://doi.org/10.37034/infv.v5i3.615>
- Ayana, S. D., Mengesha, G. H., Musa, P. F., & Negash, S. (2025). Investigating the Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Across a Large Banking Network in Sub-Saharan Africa. *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1–32. <https://doi.org/10.4018/jgim.367443>
- Bai, Y. (2025). Transformation leadership with knowledge sharing and employee career growth: the role of self-efficacy and psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1624245>
- Bakri, R., & Halim, A. (2019). Pelatihan Statistika Dengan Software R Studio Bagi Masyarakat Kota Makassar. *LOSARI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1). <https://doi.org/10.53860/losari.v1i1.5>
- Cheng, C.-H., Li, M.-H., Tang, B.-J., & Cheng, Y.-R. (2024). The Impact of Knowledge Management and Organizational Learning Promotion in Small and Medium Enterprises on the Implementation of Industry 4.0 and Competitiveness. *Administrative Sciences*, 14(8), 161. <https://doi.org/10.3390/admsci14080161>
- Cilar Budler, L., & Stiglic, G. (2025). Ethical approval and informed consent in mental health research: a scoping review. *AI & SOCIETY*, 40(8), 6571–6588. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02364-0>
- Cristache, N., Croitoru, G., & Florea, N. V. (2025). The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(5), 100793. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100793>

- Cui, J. (2025). *The Explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance: Evidence from Chinese Technological Companies*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5083169>
- Disemadi, H. S., Hutaaruk, R. H., Silviani, N. Z., & Tan, D. (2024). Transparency and Consent for the Use of Data Analytics in Indonesia. *ADLIYA: Jurnal Hukum Dan Kemanusiaan*, 18(1), 25–46. <https://doi.org/10.15575/adliya.v18i1.43758>
- Erzurum, E., Eryarsoy, E., Naqvi, F., Zaim, S., & Zaim, H. (2025). Linking Digital Knowledge Management Practices to Organizational Performance: A Serial Mediation Perspective. *Systems*, 13(12), 1073. <https://doi.org/10.3390/systems13121073>
- Escobar-Castillo, A., & Velandia-Pacheco, G. (2023). Categorizing the effects of knowledge management practices on SMES: a literature review. *Tec Empresarial*, 18(1), 23–42. <https://doi.org/10.18845/te.v18i1.6948>
- Falah, N., & Sarianti, R. (2025). Pengaruh Career Self-Efficacy Terhadap Career Choice Melalui Career Exploration Sebagai Variabel Mediasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(3), 1599–1608. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i3.7521>
- Fauziannor, F., Ujianto, U., & Nugroho, R. (2024). Uncovering the dynamics of individual learning and employee adaptability in influencing innovation behavior. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 3193–3209. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2680>
- Firmansyah, M. E., & Abadiyah, R. (2025). *Influence of Organizational Culture and Organizational Communication on Employee Teamwork through Knowledge Sharing as an Intervening Variable at PT Bintang Teknik Nyata*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. <https://doi.org/10.21070/ups.9606>
- Fisdian Adni, D., Rusadi, S., & Baharuddin, T. (2024). Adaptive Policy in Website-Based Digitization of Government Public Services: A Thematic Analysis. *Journal of Local Government Issues*, 7(1), 54–67. <https://doi.org/10.22219/logos.v7i1.29404>
- Foster, L., Wiewiora, A., & Donnet, T. (2023). Integrating Knowledge Management and Governance for Innovation Outcomes: A New Framework for Managing Innovation in a Project Environment. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7143–7170. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01399-2>
- Gao, S., Chen, J., & Jiang, P. (2025). How Does Digital Knowledge Management Drive Employees' Innovative Behavior? *Sustainability*, 17(17), 7823. <https://doi.org/10.3390/su17177823>
- Gema, Afriany, D., & Japar, M. (2024). A Bibliometric Analysis of Learning Organization (1976-2023). *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2024.v11.i1.p1-17>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Becker, J.-M. (2025). Covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): a SmartPLS 4 software tutorial. *Journal of Marketing Analytics*, 13(3), 709–724. <https://doi.org/10.1057/s41270-025-00414-6>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Classroom Companion: Business*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Zhang, Y., Fu, J., Lai, J., Deng, S., Guo, Z., Zhong, C., Tang, J., Cao, W., & Wu, Y. (2024). Reporting of Ethical Considerations in Qualitative Research Utilizing Social Media Data on Public Health Care: Scoping Review. *Journal of Medical Internet Research*, 26, e51496. <https://doi.org/10.2196/51496>
- Usman, F., & Pramana, F. A. (2024). SWOT Strategy Analysis to Develop SMEs in Tarakan City (A Study of Kelingan SMEs in Tarakan City). *ProBisnis : Jurnal Manajemen*, 15(6), 276–288. Retrieved from <https://ejournal.joninstitute.org/index.php/ProBisnis/article/view/834>