

STRATEGI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* UNTUK PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM TRANSFORMASI DIGITAL BANK TABUNGAN NEGARA

Mohammad Anwar Gani¹, Cecep Haryoto²

Universitas Muhammadiyah Jakarta^{1,2}

¹ mohammadanwargani@gmail.com

² cecep.haryoto1@gmail.com

Informasi artikel

Diterima :

03 Juli 2026

Direvisi :

02 September 2026

Disetujui :

12 Oktober 2026

ABSTRACT

Digital transformation has become a strategic priority in the banking industry, requiring organizations to strengthen not only technological capabilities but also human resource competencies. Knowledge Management (KM) plays a crucial role in supporting human resource development by facilitating knowledge creation, acquisition, storage, sharing, and application. This study aims to analyze the implementation of Knowledge Management as a human resource development strategy to support digital transformation at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews, observations, and document analysis involving managers and employees directly engaged in Knowledge Management and human resource development initiatives. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that Knowledge Management has evolved beyond information management into a strategic organizational capability that enhances digital competencies, organizational learning, innovation, and employee adaptability. The implementation of Learning Management Systems, knowledge sharing, coaching, mentoring, and communities of practice significantly strengthens workforce readiness for digital transformation. Leadership commitment, learning culture, and digital infrastructure were identified as key enabling factors, while differences in digital competencies, resistance to change, and limited knowledge-sharing practices remain major challenges. The study concludes that Knowledge Management is a strategic mechanism for developing human capital and ensuring sustainable digital transformation in the banking sector.

Keywords: *Digital transformation, Human resource development, Knowledge management, Learning organization, Organizational learning*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis utama dalam industri perbankan global maupun nasional. Perkembangan teknologi seperti *mobile banking*, *artificial intelligence* (AI), *big data analytics*, *cloud computing*, dan *application programming interfaces* (APIs) telah mengubah cara bank menjalankan proses bisnis, memberikan layanan kepada nasabah, serta mengelola sumber daya organisasi. Transformasi digital tidak lagi dipahami hanya sebagai adopsi teknologi, tetapi sebagai perubahan menyeluruh yang mencakup model bisnis, proses kerja, budaya organisasi, dan pengembangan kapabilitas sumber daya manusia. Keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi, proses bisnis, serta kompetensi karyawan sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Dalam industri perbankan, digitalisasi telah mendorong perubahan model layanan dari yang sebelumnya berorientasi pada kantor cabang menjadi layanan berbasis platform digital yang lebih cepat, fleksibel, dan berpusat pada kebutuhan nasabah. Perubahan tersebut meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperkuat daya saing organisasi. Namun demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi digital, membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, serta memanfaatkan pengetahuan organisasi secara efektif. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam memastikan keberhasilan implementasi transformasi digital di sektor perbankan.

Sejalan dengan perubahan tersebut, pengetahuan (*knowledge*) menjadi aset strategis organisasi yang perlu dikelola secara sistematis. *Knowledge Management* (KM) tidak lagi dipandang sekadar sebagai sistem penyimpanan informasi, tetapi sebagai pendekatan manajerial yang memungkinkan organisasi menciptakan, membagikan, mentransfer, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi individu maupun organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Knowledge Management* berkontribusi terhadap peningkatan *organizational learning*, pengembangan kompetensi digital, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi. Dengan demikian, *Knowledge Management* memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia sekaligus mempercepat keberhasilan transformasi digital.

Dalam konteks industri perbankan Indonesia, PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (BTN) merupakan salah satu bank yang secara konsisten menjalankan transformasi digital sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan. Digitalisasi dilakukan melalui pengembangan layanan digital, modernisasi proses bisnis, penguatan infrastruktur teknologi informasi, serta pengembangan ekosistem digital yang terintegrasi. Bersamaan dengan itu, BTN juga menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai prioritas strategis melalui peningkatan kompetensi digital, pengembangan talenta, pembelajaran berkelanjutan, dan pembentukan budaya kerja yang adaptif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada investasi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan mempercepat proses pembelajaran karyawan.

Organisasi dengan jaringan operasional yang luas seperti BTN, pengelolaan pengetahuan menjadi semakin penting untuk memastikan pengetahuan kritis tetap terpelihara dan dapat didistribusikan kepada seluruh unit kerja. Praktik *knowledge sharing*, *knowledge transfer*, dan *organizational learning* diperlukan untuk mengurangi risiko hilangnya pengetahuan akibat rotasi, promosi, mutasi, maupun pensiun pegawai. Oleh karena itu, implementasi *Knowledge Management* menjadi salah satu strategi yang berpotensi memperkuat pengembangan sumber daya manusia sekaligus meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

Berbagai penelitian telah membahas transformasi digital, *Knowledge Management*, maupun pengembangan sumber daya manusia, sebagian besar masih dilakukan secara terpisah. Penelitian mengenai transformasi digital di sektor perbankan umumnya berfokus pada aspek teknologi, kualitas layanan digital, sistem informasi, dan pengalaman nasabah. Sementara itu, penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia lebih banyak menitikberatkan pada kompetensi, pelatihan, *employee engagement*, dan manajemen kinerja. Di sisi lain, penelitian *Knowledge Management* umumnya mengaitkan pengelolaan pengetahuan dengan inovasi, kinerja organisasi, dan keunggulan kompetitif. Masih terbatas penelitian yang mengkaji bagaimana *Knowledge Management* diimplementasikan sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung transformasi digital, khususnya pada industri perbankan Indonesia.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) mengenai integrasi *Knowledge Management*, pengembangan sumber daya manusia, dan transformasi digital dalam konteks organisasi perbankan. Penelitian ini menawarkan perspektif yang berbeda dengan menempatkan *Knowledge Management* sebagai strategi utama dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung transformasi digital di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kebaruan penelitian terletak pada analisis implementasi *Knowledge Management* melalui praktik *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge transfer*, dan *organizational learning* sebagai mekanisme pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital organisasi.

Berdasarkan fenomena, kesenjangan penelitian, dan kebaruan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Knowledge Management* sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk., mengidentifikasi perannya dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta mengungkap faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *Knowledge Management* dan manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan bagi organisasi perbankan dalam merancang strategi pengembangan SDM yang mampu mendukung keberhasilan transformasi digital.

KAJIAN LITERATUR

Teori *Human Capital*

Teori *Human Capital* merupakan salah satu teori fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia yang memandang manusia sebagai aset strategis organisasi. Schultz memperkenalkan konsep *investment in human capital* yang menekankan pentingnya investasi melalui pendidikan, pelatihan, dan peningkatan kompetensi sebagai upaya meningkatkan produktivitas individu. Konsep tersebut kemudian dikembangkan oleh Becker (1993) yang menjelaskan bahwa investasi pada pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi akan menghasilkan nilai ekonomi bagi individu maupun organisasi melalui peningkatan produktivitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif.

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menyebabkan Human Capital Theory mengalami perluasan perspektif. Jika sebelumnya nilai human capital lebih banyak diukur berdasarkan tingkat pendidikan formal dan pengalaman kerja, maka pada era transformasi digital konsep tersebut berkembang menjadi kemampuan individu dalam mengelola pengetahuan, menguasai teknologi digital, melakukan pembelajaran berkelanjutan, serta beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Peña (2025) menjelaskan bahwa human capital merupakan determinan utama daya saing organisasi karena investasi pada kompetensi pegawai mampu meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi dan lingkungan bisnis. Temuan tersebut diperkuat oleh Arokiasamy et al. (2023) yang menunjukkan bahwa investasi pada pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kompetensi,

dan peningkatan keterampilan digital menjadi faktor penting dalam membangun kapabilitas organisasi pada era ekonomi digital.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa human capital tidak lagi dipandang sebagai sumber daya yang bersifat statis, tetapi sebagai aset dinamis yang harus terus dikembangkan melalui proses pembelajaran organisasi. Schulte, Edinger, dan Kauffeld (2024) menegaskan bahwa human capital modern dibangun melalui penguatan *digital competence*, *knowledge capability*, *learning agility*, dan *adaptive performance*. Kompetensi tersebut memungkinkan individu merespons perubahan teknologi secara cepat sekaligus meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dalam sektor perbankan, perkembangan teknologi digital telah mengubah karakteristik pekerjaan sehingga menuntut pegawai memiliki kemampuan yang jauh lebih kompleks dibandingkan sebelumnya. Implementasi *mobile banking*, *artificial intelligence*, *big data analytics*, *cloud computing*, serta berbagai layanan keuangan digital memerlukan sumber daya manusia yang mampu mengintegrasikan pengetahuan bisnis dengan kemampuan teknologi informasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital menjadi bagian penting dari investasi human capital.

Penelitian Awan *et al.* (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mengembangkan human capital melalui pembelajaran organisasi dan pengelolaan pengetahuan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi transformasi digital dibandingkan organisasi yang hanya berinvestasi pada teknologi. Berdasarkan Teori *Human Capital*, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan adaptasi pegawai secara berkelanjutan. Dengan demikian, teori ini menjadi landasan konseptual yang menjelaskan pentingnya Knowledge Management sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital.

Knowledge Management

Knowledge Management (KM) merupakan pendekatan strategis yang memungkinkan organisasi mengelola aset pengetahuan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi, mempercepat inovasi, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa pengetahuan organisasi berkembang melalui interaksi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* yang berlangsung dalam proses *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization* (SECI). Model tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan yang dimiliki individu dapat dikembangkan menjadi pengetahuan organisasi melalui proses berbagi pengalaman, dokumentasi, integrasi informasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Perkembangan literatur mutakhir menunjukkan bahwa Knowledge Management telah mengalami pergeseran paradigma dari sekadar sistem dokumentasi pengetahuan menjadi kapabilitas strategis organisasi. Elgargouh *et al.* (2024) menjelaskan bahwa Knowledge Management merupakan fondasi penting dalam membangun *digital capability* karena memungkinkan organisasi mengintegrasikan pengetahuan individu, teknologi, dan proses bisnis secara efektif. Organisasi yang memiliki sistem Knowledge Management yang baik cenderung lebih cepat mengadopsi teknologi baru, meningkatkan kualitas inovasi, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Pandangan tersebut diperkuat Savickas dan Užienė (2024) yang menyatakan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan berpengaruh langsung terhadap peningkatan *organizational learning*, kemampuan inovasi, dan ketahanan organisasi (*organizational resilience*). Dengan adanya mekanisme pengelolaan pengetahuan yang efektif, organisasi mampu mempercepat proses pembelajaran, mengurangi duplikasi pekerjaan, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat kolaborasi antarunit kerja.

Dalam penelitian ini, Knowledge Management dipahami sebagai proses yang terdiri atas lima dimensi utama, yaitu *knowledge creation*, *knowledge acquisition*, *knowledge storage*, *knowledge sharing*, dan *knowledge application*. *Knowledge creation* merupakan proses penciptaan pengetahuan baru melalui pengalaman, inovasi, dan pembelajaran organisasi. *Knowledge acquisition* mengacu pada kemampuan organisasi memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber internal maupun eksternal. *Knowledge storage* berkaitan dengan penyimpanan pengetahuan dalam bentuk dokumen, basis data, maupun sistem informasi sehingga mudah diakses kembali. *Knowledge sharing* merupakan proses distribusi pengetahuan antarpegawai maupun antarunit kerja untuk mempercepat pembelajaran organisasi. Sementara itu, *knowledge application* merupakan pemanfaatan pengetahuan dalam proses pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan pengembangan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam konteks industri perbankan, *Knowledge Management* memiliki peran yang semakin strategis karena organisasi menghadapi perubahan teknologi yang berlangsung sangat cepat serta tingginya mobilitas pegawai. Sistem Knowledge Management memungkinkan organisasi mempertahankan pengetahuan kritis, mengurangi risiko *knowledge loss* akibat rotasi, mutasi, maupun pensiun pegawai, serta mempercepat proses adaptasi pegawai terhadap teknologi baru. Rahmawati dan Supriyadi (2023) menunjukkan bahwa budaya *knowledge sharing* merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi Knowledge Management pada organisasi perbankan.

Selain mendukung pembelajaran organisasi, *Knowledge Management* berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Pengetahuan yang terdokumentasi dan mudah diakses memungkinkan pegawai memperoleh pembelajaran secara lebih cepat, meningkatkan kemampuan analitis, serta memperkuat kapasitas inovasi. *Knowledge Management* tidak hanya dipandang sebagai sistem pengelolaan informasi, tetapi strategi organisasi dalam mengembangkan human capital untuk menghadapi tantangan transformasi digital.

Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan *Knowledge Management* dengan strategi bisnis memiliki tingkat kesiapan digital yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada investasi teknologi. Dengan demikian, *Knowledge Management* merupakan mekanisme strategis yang menghubungkan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan keberhasilan transformasi digital organisasi. Dalam konteks Bank Tabungan Negara, implementasi *Knowledge Management* menjadi semakin penting untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan, memperkuat kompetensi digital pegawai, dan memastikan keberhasilan agenda transformasi digital perusahaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development/HRD*) merupakan proses strategis yang bertujuan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas individu agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Noe (2023), pengembangan SDM tidak hanya mencakup kegiatan pelatihan, tetapi juga pembelajaran organisasi, pengembangan karier, dan pengelolaan pengetahuan yang memungkinkan pegawai meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, HRD menjadi salah satu fungsi strategis yang berperan dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan kualitas human capital.

Perkembangan teknologi digital telah mengubah paradigma pengembangan SDM. Jika sebelumnya organisasi lebih menekankan peningkatan *technical skills*, maka pada era transformasi digital fokus pengembangan bergeser menuju penguatan *digital competency*, *learning agility*, kemampuan berkolaborasi secara virtual, kreativitas, dan kemampuan memanfaatkan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan. Sousa dan Rocha (2024)

menjelaskan bahwa organisasi modern memerlukan sistem pengembangan SDM yang mampu menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) sehingga pegawai dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan organisasi.

Pada industri perbankan, digitalisasi layanan telah mengubah karakteristik pekerjaan secara signifikan. Implementasi *mobile banking*, *digital payment*, *artificial intelligence*, *big data analytics*, dan *cloud computing* menuntut pegawai memiliki kompetensi baru yang tidak hanya berkaitan dengan operasional perbankan, tetapi juga kemampuan mengelola teknologi digital, menganalisis data, memahami keamanan informasi, serta memberikan layanan digital yang berorientasi pada pengalaman nasabah. Kondisi tersebut menjadikan pengembangan SDM sebagai salah satu faktor strategis dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

Penelitian Al-Hmesat et al. (2025) menunjukkan bahwa strategi transformasi digital memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi pegawai, terutama dalam peningkatan keterampilan teknologi, kemampuan inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengembangkan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Organisasi perlu mengembangkan pendekatan HRD yang tidak hanya berorientasi pada pelatihan formal, tetapi juga pada pembelajaran organisasi dan pengelolaan pengetahuan. Pengembangan SDM sebagai proses peningkatan kompetensi yang mencakup *digital literacy*, *digital skills*, *learning agility*, *innovation capability*, *adaptability*, dan *continuous learning*. Keenam dimensi tersebut merupakan kompetensi utama yang diperlukan pegawai perbankan untuk menghadapi perubahan teknologi dan dinamika industri keuangan. Pengembangan kompetensi tersebut akan lebih efektif apabila didukung oleh implementasi Knowledge Management yang memungkinkan proses pembelajaran berlangsung secara sistematis melalui penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan organisasi.

Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, kualitas layanan, dan penciptaan nilai bagi pelanggan. Vial (2023) mendefinisikan transformasi digital sebagai perubahan mendasar pada proses bisnis, model bisnis, struktur organisasi, dan budaya kerja melalui pemanfaatan teknologi digital. Dalam sektor perbankan, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan implementasi teknologi informasi, tetapi juga mencakup perubahan strategi bisnis, tata kelola organisasi, dan pengembangan kapabilitas sumber daya manusia.

Literatur terkini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital memerlukan integrasi antara teknologi, strategi organisasi, data, dan kompetensi pegawai. Verhoef et al. (2024) menegaskan bahwa organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital adalah organisasi yang mampu menyelaraskan investasi teknologi dengan pengembangan human capital dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, transformasi digital merupakan proses multidimensional yang melibatkan perubahan teknologi sekaligus perubahan perilaku organisasi.

Pada industri perbankan, transformasi digital diwujudkan melalui digitalisasi layanan keuangan, otomatisasi proses bisnis, pemanfaatan analitik data, penerapan kecerdasan buatan, serta peningkatan pengalaman digital nasabah. Digitalisasi memungkinkan bank meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses layanan, memperkuat pengambilan keputusan berbasis data, dan menciptakan produk serta layanan yang lebih inovatif. Selain itu, perkembangan teknologi juga meningkatkan tuntutan terhadap kelincahan organisasi (*organizational agility*) agar mampu merespons perubahan regulasi, perkembangan teknologi, dan dinamika kebutuhan nasabah secara cepat. Berbagai penelitian menunjukkan keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi tersebut.

Pegawai dituntut memiliki kompetensi digital, kemampuan belajar yang tinggi, serta kesiapan beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Pengembangan SDM dan implementasi Knowledge Management menjadi dua faktor penting yang menentukan keberhasilan transformasi digital. Melalui sistem pengelolaan pengetahuan yang efektif, organisasi dapat mempercepat transfer pengetahuan mengenai teknologi baru, mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan inovasi, dan memperkuat proses pembelajaran organisasi. Transformasi digital pada sektor perbankan merupakan proses yang tidak hanya berorientasi pada digitalisasi teknologi, tetapi juga pada pembangunan kapabilitas organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia dan pengelolaan pengetahuan secara berkelanjutan.

Hubungan Knowledge Management, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Transformasi Digital

Teori *Human Capital* menjelaskan bahwa investasi pada kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai merupakan sumber utama keunggulan kompetitif organisasi. Dalam perspektif tersebut, *Knowledge Management* berfungsi sebagai mekanisme organisasi yang memungkinkan pengetahuan individu diubah menjadi aset organisasi melalui proses *knowledge creation*, *knowledge acquisition*, *knowledge storage*, *knowledge sharing*, dan *knowledge application*. Pengelolaan pengetahuan yang efektif mempercepat pembelajaran organisasi, meningkatkan kompetensi pegawai, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa *Knowledge Management* memiliki kontribusi signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Elgargouh *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kapabilitas *Knowledge Management* memperkuat *organizational learning* dan meningkatkan kesiapan digital organisasi. Savickas dan Užienė (2024) juga menemukan bahwa sistem pengelolaan pengetahuan yang efektif mampu meningkatkan kompetensi digital, kemampuan inovasi, dan kapasitas pembelajaran pegawai. Sejalan dengan itu, Awan *et al.* (2024) membuktikan bahwa implementasi *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap peningkatan *digital capability*, kompetensi karyawan, dan kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia selanjutnya menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. Abdurrahman, Gustomo, dan Prasetyo (2024) menunjukkan bahwa organisasi perbankan yang berhasil mengembangkan kompetensi digital pegawai dan budaya pembelajaran memiliki tingkat keberhasilan transformasi digital yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada investasi teknologi. Temuan tersebut menegaskan bahwa teknologi tidak akan memberikan manfaat optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan mampu memanfaatkan pengetahuan secara efektif.

Berdasarkan sintesis berbagai penelitian tersebut, hubungan antara Knowledge Management, pengembangan sumber daya manusia, dan transformasi digital bersifat saling memperkuat. Knowledge Management menyediakan mekanisme pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan, pengembangan SDM meningkatkan kompetensi dan kesiapan pegawai, sedangkan transformasi digital menjadi hasil dari integrasi antara teknologi, pengetahuan, dan kapabilitas manusia. Dalam konteks Bank Tabungan Negara, implementasi Knowledge Management dipandang sebagai strategi pengembangan SDM yang mampu memperkuat kompetensi digital, meningkatkan pembelajaran organisasi, serta mendukung keberhasilan transformasi digital perusahaan.

Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini dibangun berdasarkan Human Capital Theory yang memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan melalui investasi pada pengetahuan, kompetensi, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam kerangka tersebut, *Knowledge Management* diposisikan sebagai strategi organisasi yang memfasilitasi proses

penciptaan, perolehan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan sehingga mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Implementasi *Knowledge Management* diharapkan memperkuat kompetensi digital, *learning agility*, kemampuan adaptasi, dan kapabilitas inovasi pegawai. Pengembangan sumber daya manusia tersebut selanjutnya mendukung keberhasilan transformasi digital melalui peningkatan kemampuan organisasi dalam mengadopsi teknologi, mempercepat pembelajaran, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat daya saing organisasi.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, penelitian ini memandang bahwa *Knowledge Management* bukan hanya sistem pengelolaan pengetahuan, tetapi strategi pengembangan sumber daya manusia yang berperan penting dalam mendukung transformasi digital di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kerangka ini menganalisis implementasi *Knowledge Management*, kontribusinya terhadap pengembangan SDM, serta implikasinya terhadap keberhasilan transformasi digital organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study) untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi *Knowledge Management* sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Pendekatan studi kasus dipilih karena mampu menjelaskan fenomena organisasi secara komprehensif dalam konteks nyata melalui eksplorasi pengalaman, proses, dan praktik yang terjadi di dalam organisasi (Creswell & Poth, 2024).

Lokasi penelitian adalah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. yang dipilih secara purposif karena merupakan salah satu bank nasional yang sedang melaksanakan transformasi digital melalui penguatan layanan digital, modernisasi proses bisnis, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Informan penelitian ditentukan menggunakan purposive sampling, yaitu informan yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam implementasi *Knowledge Management* dan pengembangan SDM, meliputi pimpinan unit kerja, dan pegawai yang mengikuti program pembelajaran organisasi. Pengumpulan data dilakukan hingga mencapai data saturation, yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak lagi menghasilkan tema baru (Creswell & Poth, 2024).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman yang disusun berdasarkan fokus penelitian, sedangkan observasi digunakan untuk memahami implementasi *Knowledge Management* dan proses pembelajaran organisasi. Dokumentasi diperoleh dari laporan tahunan, kebijakan Human Capital, pedoman *Knowledge Management*, serta dokumen internal perusahaan yang relevan. Kombinasi ketiga teknik tersebut bertujuan memperoleh pemahaman yang komprehensif sekaligus meningkatkan kedalaman informasi penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification). Proses analisis dilakukan secara simultan sejak pengumpulan data hingga penelitian selesai sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi tema, pola, dan hubungan antar kategori secara sistematis.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan melalui konfirmasi hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi. Selanjutnya, *member checking* dilakukan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti telah sesuai dengan pengalaman dan konteks organisasi yang disampaikan oleh informan. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan

kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan keteralihan (*transferability*) hasil penelitian sehingga temuan yang dihasilkan memiliki validitas ilmiah yang kuat (Creswell & Poth, 2024; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Implementasi Knowledge Management sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Bank BTN dalam Mendukung Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Knowledge Management* (KM) di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. telah berkembang dari sekadar aktivitas pengelolaan informasi menjadi strategi organisasi dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia pada era transformasi digital. Implementasi tersebut diwujudkan melalui penguatan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), pengembangan sistem pembelajaran digital, dokumentasi praktik terbaik (*best practices*), pemanfaatan *Learning Management System* (LMS), serta pembentukan komunitas belajar lintas unit kerja. Berbagai inisiatif tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan tidak lagi dipandang sebagai aset individual, melainkan sebagai aset organisasi yang harus dikelola secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa praktik *Knowledge Management* di BTN mencakup lima proses utama, yaitu *knowledge creation*, *knowledge acquisition*, *knowledge storage*, *knowledge sharing*, dan *knowledge application*. Proses penciptaan pengetahuan dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan, diskusi kelompok, proyek inovasi, dan penyelesaian masalah operasional yang menghasilkan pengalaman baru bagi pegawai. Pengetahuan tersebut kemudian didokumentasikan dalam berbagai media digital, seperti standar operasional, modul pembelajaran, video pelatihan, dan basis pengetahuan organisasi sehingga dapat diakses kembali oleh seluruh pegawai. Selanjutnya, proses *knowledge sharing* dilakukan melalui forum pembelajaran, *coaching*, *mentoring*, dan komunitas praktik (*community of practice*) yang memungkinkan terjadinya transfer pengalaman antarpegawai maupun antarsatuan kerja. Pengetahuan yang telah dibagikan kemudian diterapkan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari sehingga menghasilkan peningkatan kualitas layanan, efisiensi proses bisnis, dan inovasi organisasi.

Implementasi *Knowledge Management* di BTN tidak hanya berfungsi sebagai sistem dokumentasi informasi, tetapi telah menjadi mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mendukung pengembangan sumber daya manusia. Dalam perspektif Teori *Human Capital*, investasi organisasi pada pengelolaan pengetahuan merupakan bentuk investasi terhadap kualitas sumber daya manusia. Pengetahuan yang diperoleh melalui proses pembelajaran organisasi meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas pegawai sehingga mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Dengan demikian, *Knowledge Management* menjadi instrumen strategis yang memperkuat kualitas *human capital* melalui proses pembelajaran yang berlangsung secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian empiris mutakhir yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan membangun budaya pembelajaran. Studi González-Varona *et al.* (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan *organizational knowledge* dengan proses pembelajaran memiliki tingkat kesiapan digital yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada investasi teknologi. Demikian pula, Elgargouh *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *Knowledge Management* berperan sebagai fondasi dalam membangun *digital capability* karena memungkinkan proses transfer pengetahuan berlangsung secara lebih cepat, sistematis, dan lintas fungsi. Sementara itu, Savickas dan Użienė (2024) menemukan bahwa implementasi *Knowledge Management* memperkuat *organizational learning*, meningkatkan inovasi, serta mempercepat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks Bank BTN, transformasi digital mendorong perubahan pola kerja yang semakin berbasis teknologi dan data. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk membangun mekanisme pembelajaran yang mampu mempercepat peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Implementasi *Knowledge Management* menjawab kebutuhan tersebut melalui integrasi antara pembelajaran formal, pembelajaran berbasis pengalaman, dan pemanfaatan platform digital sebagai media distribusi pengetahuan. Strategi ini memungkinkan organisasi mengurangi ketergantungan pada pengetahuan individual, meminimalkan risiko *knowledge loss* akibat rotasi maupun pensiun pegawai, serta mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Analisis hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Knowledge Management* di BTN dipengaruhi oleh komitmen organisasi dalam membangun budaya belajar (*learning culture*). Budaya tersebut tercermin dari keterlibatan pimpinan dalam mendorong berbagi pengetahuan, tersedianya infrastruktur digital untuk pembelajaran, serta integrasi program pengembangan kompetensi dengan kebutuhan transformasi digital perusahaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa implementasi *Knowledge Management* tidak dapat dipisahkan dari strategi pengembangan sumber daya manusia, karena keduanya saling memperkuat dalam membangun organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian dan sintesis teori, dapat disimpulkan bahwa implementasi *Knowledge Management* di Bank BTN telah berkembang menjadi strategi pengembangan sumber daya manusia yang mendukung transformasi digital organisasi. *Knowledge Management* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan pengetahuan, tetapi juga sebagai sistem pembelajaran organisasi yang meningkatkan kualitas *human capital*, memperkuat kompetensi digital, serta menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh investasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset strategis untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Peran *Knowledge Management* dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kesiapan Sumber Daya Manusia Menghadapi Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berperan strategis dalam meningkatkan kompetensi dan kesiapan sumber daya manusia Bank BTN dalam menghadapi transformasi digital. Implementasi *Knowledge Management* tidak hanya memfasilitasi proses berbagi pengetahuan, tetapi juga membangun budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) yang memungkinkan pegawai mengembangkan kompetensi digital sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berbagai program pembelajaran berbasis digital, *coaching*, *mentoring*, serta komunitas praktik mendorong pegawai memperoleh pengetahuan baru secara lebih cepat dan sistematis sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan proses bisnis.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses *knowledge sharing* menjadi mekanisme utama dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Melalui pertukaran pengalaman antarpegawai dan antarunit kerja, pengetahuan yang sebelumnya bersifat individual berhasil dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang dapat dimanfaatkan secara kolektif. Proses tersebut mempercepat penyebaran praktik terbaik (*best practices*), meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, serta memperkuat kolaborasi lintas fungsi. Selain itu, pemanfaatan platform digital sebagai media pembelajaran memperluas akses pegawai terhadap informasi sehingga proses pengembangan kompetensi tidak lagi bergantung pada pelatihan formal, tetapi berlangsung secara berkelanjutan melalui pembelajaran mandiri dan kolaboratif.

Dalam perspektif Teori *Human Capital*, peningkatan kompetensi melalui *Knowledge Management* merupakan bentuk investasi organisasi dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Pengetahuan yang dikelola secara sistematis menghasilkan peningkatan *digital competence*, *learning agility*, kemampuan analitis, serta kapasitas inovasi pegawai. Kondisi

tersebut memperkuat kesiapan individu dalam menghadapi perubahan teknologi sekaligus meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan transformasi digital secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Awan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability* berpengaruh positif terhadap *organizational learning*, kompetensi digital, dan kemampuan adaptasi organisasi. Hasil penelitian Cui (2025) juga menunjukkan bahwa *AI-driven knowledge sharing* dan *knowledge management dynamic capability* meningkatkan pembelajaran organisasi serta memperkuat kinerja melalui peningkatan kompetensi pegawai. Selain itu, González-Varona et al. (2024) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan pembelajaran organisasi, pengelolaan pengetahuan, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Dalam konteks Bank BTN, kesiapan sumber daya manusia menghadapi transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh penguasaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan belajar secara berkelanjutan, berbagi pengetahuan, serta beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, *Knowledge Management* berfungsi sebagai katalisator pengembangan kompetensi digital sekaligus memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi dinamika industri perbankan yang semakin terdigitalisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM berbasis pengetahuan merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan transformasi digital organisasi.

Faktor Pendukung dan Hambatan Implementasi *Knowledge Management* sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Knowledge Management* di Bank BTN dipengaruhi oleh kombinasi faktor organisasi, teknologi, dan sumber daya manusia. Faktor pendukung utama meliputi komitmen pimpinan terhadap transformasi digital, tersedianya infrastruktur teknologi informasi yang mendukung pembelajaran, budaya organisasi yang mendorong *knowledge sharing*, serta pengembangan kompetensi melalui berbagai program pelatihan dan *Learning Management System*. Dukungan tersebut memungkinkan proses penciptaan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan berlangsung secara lebih efektif sehingga mempercepat peningkatan kompetensi pegawai.

Selain dukungan organisasi, budaya pembelajaran (*learning culture*) menjadi faktor penting yang memperkuat implementasi *Knowledge Management*. Lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, diskusi, *coaching*, dan *mentoring* meningkatkan partisipasi pegawai dalam berbagi pengetahuan serta mempercepat pembentukan *organizational learning*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Savickas dan Užienė (2024) yang menunjukkan bahwa budaya berbagi pengetahuan merupakan determinan utama keberhasilan *Knowledge Management* dalam membangun kapabilitas organisasi. Demikian pula, Elgargouh et al. (2024) menjelaskan bahwa integrasi antara teknologi digital, budaya organisasi, dan *Knowledge Management* menghasilkan peningkatan *digital capability* yang mendukung transformasi digital.

Di sisi lain, penelitian juga mengidentifikasi beberapa hambatan yang masih dihadapi organisasi. Hambatan tersebut meliputi perbedaan tingkat kompetensi digital antarpegawai, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan waktu untuk melakukan *knowledge sharing*, serta kecenderungan sebagian pegawai mempertahankan pengetahuan sebagai aset pribadi. Kondisi tersebut berpotensi menghambat proses pembelajaran organisasi dan memperlambat penyebaran pengetahuan di seluruh unit kerja. Selain itu, perubahan teknologi yang berlangsung sangat cepat menuntut organisasi untuk terus memperbarui sistem pembelajaran agar tetap relevan dengan kebutuhan bisnis.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi *Knowledge Management* sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia memerlukan sinergi antara kepemimpinan, budaya organisasi, teknologi, dan komitmen individu. Keempat faktor tersebut saling memperkuat

dalam menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan digital. Dalam perspektif teori *Human Capital*, investasi organisasi tidak hanya diwujudkan melalui penyediaan teknologi, tetapi juga melalui pembangunan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengelolaan pengetahuan yang mampu meningkatkan nilai sumber daya manusia.

Sintesis temuan penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Management* di Bank BTN telah berkembang menjadi strategi organisasi yang mengintegrasikan proses pengelolaan pengetahuan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia untuk mendukung transformasi digital. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menempatkan *Knowledge Management* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berfungsi sebagai strategi pengembangan SDM yang memperkuat *digital competence*, *organizational learning*, dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan teknologi.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif bahwa implementasi *Knowledge Management* tidak hanya menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi, tetapi juga membentuk model strategis pengembangan sumber daya manusia berbasis pengetahuan yang menghubungkan *knowledge creation*, *knowledge sharing*, dan *organizational learning* dengan peningkatan kompetensi digital serta keberhasilan transformasi digital. Model tersebut memperluas penerapan teori *Human Capital* dalam konteks transformasi digital sektor perbankan dengan menempatkan pengetahuan sebagai investasi strategis yang menghasilkan keunggulan kompetitif organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* telah menjadi strategi yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. untuk mendukung transformasi digital organisasi. Implementasi *Knowledge Management* tidak hanya diwujudkan melalui pengelolaan pengetahuan dalam bentuk dokumentasi dan penyimpanan informasi, tetapi juga melalui proses *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge storage*, dan *knowledge application* yang terintegrasi dengan berbagai program pengembangan kompetensi pegawai. Implementasi tersebut mendorong terbentuknya budaya pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang memungkinkan pengetahuan individu dikembangkan menjadi pengetahuan organisasi sehingga dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan dalam mendukung perubahan bisnis dan teknologi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berperan signifikan dalam meningkatkan kompetensi dan kesiapan sumber daya manusia menghadapi transformasi digital. Melalui berbagai mekanisme pembelajaran seperti *coaching*, *mentoring*, komunitas praktik, *Learning Management System*, serta pembelajaran digital, pegawai memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi digital, kemampuan beradaptasi, kapasitas inovasi, dan *learning agility*. Dengan demikian, *Knowledge Management* berfungsi sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan keberhasilan implementasi transformasi digital di sektor perbankan.

Keberhasilan implementasi *Knowledge Management* di Bank BTN dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, antara lain komitmen pimpinan, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, ketersediaan infrastruktur digital, serta integrasi program pengembangan kompetensi dengan strategi transformasi digital perusahaan. Di sisi lain, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa hambatan, seperti kesenjangan kompetensi digital antarpegawai, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan waktu untuk berbagi pengetahuan, serta belum meratanya budaya *knowledge sharing* pada seluruh unit kerja. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan *Knowledge Management* tidak hanya

bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam membangun budaya belajar dan kolaborasi yang berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas penerapan Teori *Human Capital* dengan menunjukkan bahwa *Knowledge Management* tidak hanya berfungsi sebagai sistem pengelolaan pengetahuan, tetapi juga sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kompetensi digital, memperkuat pembelajaran organisasi, dan mendukung keberhasilan transformasi digital. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif bahwa implementasi *Knowledge Management* merupakan mekanisme strategis yang mengintegrasikan proses penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam konteks transformasi digital pada industri perbankan.

Saran

Secara praktis, Bank BTN disarankan untuk memperkuat implementasi *Knowledge Management* melalui pengembangan budaya berbagi pengetahuan yang lebih inklusif, peningkatan pemanfaatan platform pembelajaran digital, serta integrasi program *Knowledge Management* dengan sistem manajemen talenta dan pengembangan karier. Organisasi juga perlu memperkuat peran pimpinan sebagai *knowledge leader* yang mampu mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan di seluruh unit kerja. Selain itu, pengembangan kompetensi digital perlu dilakukan secara lebih terstruktur melalui program *reskilling* dan *upskilling* yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan bisnis.

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model integratif yang menghubungkan *Knowledge Management Capability*, *Organizational Learning*, *Digital Leadership*, dan *Digital Transformation Capability* pada berbagai sektor industri sehingga dapat memperluas generalisasi temuan penelitian. Penelitian mendatang juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antarvariabel serta mengukur pengaruh implementasi *Knowledge Management* terhadap kinerja organisasi, inovasi, dan keberhasilan transformasi digital secara lebih komprehensif.

REFERENSI

- Arokiasamy, L., Ismail, M., & Abdullah, A. (2023). Human capital development and organizational capability in the digital era. *Journal of Human Capital Development*, 16(2), 45–61.
- Awan, U., Kraslawski, A., & Huiskonen, J. (2024). Knowledge management capability and organizational learning for digital transformation: A systematic review. *Journal of Knowledge Management*.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cui, J. (2025). The role of AI-driven knowledge sharing and knowledge management dynamic capability in improving organizational learning and job performance. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.02468>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Elgargouh, Y., Abdellaoui, M., & El Manouar, A. (2024). Knowledge management as a driver of digital capability and organizational transformation. *Journal of Knowledge Management*.

- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15–39. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Rahmawati, D., & Supriyadi, A. (2023). Knowledge sharing culture and knowledge management implementation in Indonesian banking. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(3), 215–229.
- Savickas, M., & Užienė, L. (2024). Knowledge management capability, organizational learning, and digital transformation: Evidence from European organizations. *Journal of Knowledge Management*.
- Schulte, E., Edinger, T., & Kauffeld, S. (2024). Digital competence, learning agility, and adaptive performance as dimensions of human capital. *Human Resource Development Review*.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in human capital: The role of education and of research*. The Free Press.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2024). Human resource development in the digital era: Digital competencies and continuous learning. *Education Sciences*.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*.
- Vial, G. (2023). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.