

## PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KOMITMEN (STUDI PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KOTA DEPOK)

Endro Sariono<sup>1</sup>, Tri Waluyo<sup>2</sup>, Marison Sitorus<sup>3</sup>

Universitas Nasional, Jakarta, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: endro.sariono@gmail.com<sup>1</sup>, tw@civitas.unas.ac.id<sup>2</sup>, sitorus20@gmail.com<sup>3</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan Pemerintah Kota Depok terhadap komitmen Aparatur Sipil Negara (ASN), di tengah meningkatnya kebutuhan akan komitmen ASN dalam menjaga efisiensi dan meningkatkan kualitas layanan publik. Peran ASN sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi krusial dalam era reformasi administrasi publik. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis jalur untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap komitmen ASN. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan yang terdiri dari variabel kondisi pengungkit, variabel organisasi pembelajar, dan variabel modal pengetahuan organisasi berpengaruh langsung terhadap variabel komitmen ASN. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap komitmen ASN dapat dianggap cukup berarti.

**Kata Kunci:** Manajemen Pengetahuan, Kondisi Pengungkit, Organisasi Pembelajar, Modal Pengetahuan Organisasi, Komitmen

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of knowledge management of Depok City Government on the commitment of Civil Servants (ASN), against the backdrop of the increasing need for ASN commitment in maintaining efficiency and improving the quality of public services. The role of ASN as the backbone of public administration has become crucial in the era of public administration reform. The research method used is path analysis to determine the effect of knowledge management on ASN commitment. Based on the results of analysis and discussion, it is concluded that knowledge management consisting of leverage condition variables, organizational learning variables, and organizational knowledge capital variables directly affect ASN commitment variables. The results of this study indicate that the direct influence of knowledge management on ASN commitment can be considered quite significant.*

**Keywords:** Knowledge Management, Leverage Conditions, Learning Organization, Organizational Knowledge Capital, Commitment

### Pendahuluan

Kegiatan administrasi pemerintahan daerah yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat terkait dengan komitmen ASN sebagai suatu jabatan profesi. Komitmen pada kegiatan administrasi pemerintahan daerah membutuhkan pengetahuan dan kompetensi kerja sesuai dengan bidang pekerjaannya. ASN akan menghasilkan performansi yang efektif jika mereka memiliki pengetahuan yang cukup baik dan dapat diaplikasikan

---

**How to cite:** Sariono, E., Waluyo, T., & Sitorus, M. (2024). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen (Studi pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Depok). *Syntax Literate*. (9)4. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i4>

---

**E-ISSN:** 2548-1398

---

**Published by:** [Ridwan Institute](#)

---

dalam kegiatan koordinasi, monitoring dan evaluasi. Dengan pengetahuan yang dimiliki, maka kapasitas kegiatan koordinasi, monitoring dan evaluasi terhadap organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Depok menjadi efektif (Maulana, 2019).

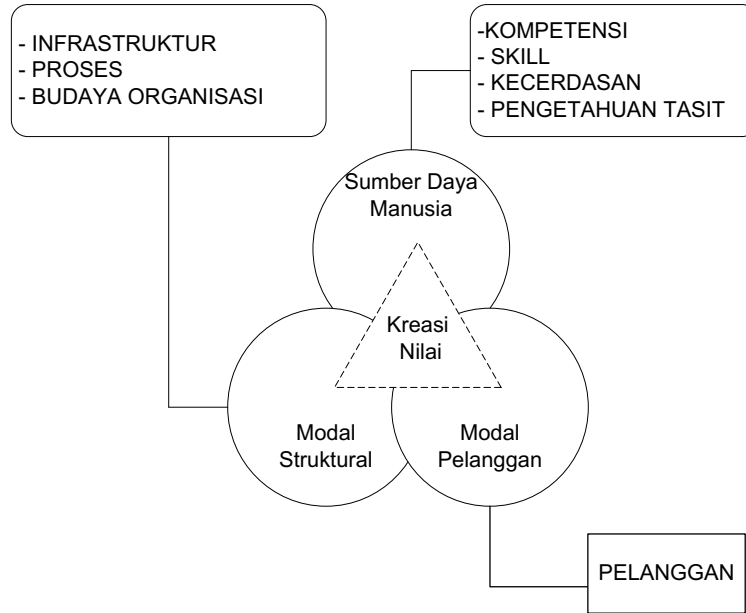
Kualitas pengetahuan ASN dapat dibentuk melalui proses transformasi/berbagi pengetahuan yang terjadi melalui proses interaksi di antara berbagai anggota-anggota dalam organisasi. Kegiatan transformasi pengetahuan dalam organisasi tersebut dilakukan secara fundamental dan terus-menerus, yang diwujudkan melalui implementasi manajemen pengetahuan. Efektivitas implementasi manajemen pengetahuan membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif untuk terjadinya proses transformasi pengetahuan dan pemaknaan sebuah informasi, serta didukung pula oleh kualitas manusia, teknologi, struktur organisasi, rasa saling percaya, budaya belajar, sistem penghargaan dan pola kepemimpinan (Syafaruddin et al., 2016).

Menurut Gayatri (2020) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan pendapat Angraini (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan.

Menurut Huriyah (2022) komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan Wahdaniah 2016; (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi yang tersusun atas tiga dimensi, yaitu (1) komitmen afektif adalah keterikatan karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi; (2) komitmen berkelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi dan benefit; (3) komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi.

Pengetahuan merupakan informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif (Ghani & Saputra, 2017). Sedangkan Tjakraatmadja dan Lantu (2006) mendefinisikan modal intelektual/modal pengetahuan organisasi sebagai kapasitas disiplin intelektual organisasi sebagai hasil internalisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan sosialisasi secara sinerjistik dari kompetensi intelektual seluruh karyawan yang memiliki komitmen pada visi bersama, dan terjadi karena adanya media proses transformasi pengetahuan.

Menurut Stewart (2001) modal intelektual sebagai pengetahuan yang mengubah input sumber daya menjadi lebih bernilai, dan modal intelektual perusahaan diantaranya adalah modal sumber daya manusia, modal struktur, dan modal pelanggan.

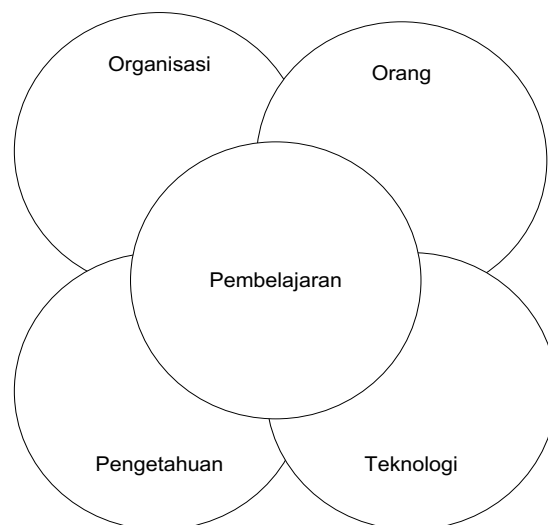


**Gambar 1. Kreasi Nilai dalam Model Modal Intelektual**  
Sumber: Tobing (2007)

Manajemen pengetahuan merupakan proses penciptaan pengetahuan, teknologi dan sistem baru secara kontinyu, penyebaran secara luas melalui organisasi dan mewujudkannya dalam bentuk produk atau jasa baru dengan cepat, serta membuat perubahan dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 2007). Sedangkan Tjakraatmadja dan Lantu (2006) memberikan definisi manajemen pengetahuan sebagai langkah-langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Tjakraatmadja dan Lantu menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian spesifik, untuk kemudian menginstitutionalkannya menjadi modal pengetahuan organisasi (modal intelektual).

Agar lebih kondusif terhadap implementasi manajemen pengetahuan perlu dikembangkan organisasi pembelajar, yaitu dengan menumbuhkan keterampilan organisasi dalam aktivitas-aktivitas pemecahan masalah secara sistematis, pengujian pendekatan-pendekatan baru, pembelajaran dari pengalaman masa lalu, pembelajaran dari praktisi yang berpengalaman dari pihak-pihak lain, dan pentransferan pengetahuan secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi (Garvin, 1988).

Menurut Markuadt (1994) bahwa konsep organisasi pembelajar dengan menggambarkan model organisasi pembelajar secara matematis berupa gambar irisan antara pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan, dan teknologi dengan pembelajaran berada di pusat irisan. Gambaran ini hakikatnya menjelaskan bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dan harus terjadi baik dalam subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi.



**Gambar 2. Model Sistem Organisasi Pembelajar**

Sumber: Marquardt, Michael J., (1996)

Menurut Senge (2017) untuk menjadi organisasi pembelajar, organisasi perlu menerapkan lima disiplin yang menyatu dan membentuk organisasi pembelajar. Kelima disiplin organisasi pembelajar yang dikenal dengan *The Fifth Discipline* sebagai berikut: (1) Berpikir Sistemik (*system thinking*), yaitu bahwa organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi, dan membentuk sinergi; (2) Keahlian Pribadi (*personal mastery*), yaitu merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif; (3) Model Mental (*mental models*), yaitu bahwa setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai; (4) Berbagi Visi (*share vision*), adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi atas kesamaan identitas dan perasaan senasib yang perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama, bukan sekadar kepatuhan kepada pimpinan; (5) Pembelajaran Tim (*team learning*), yaitu bahwa pembelajaran tim diawali dengan adanya dialog yang memungkinkan tim itu menemukan jati dirinya, sehingga melalui kegiatan dialog ini dapat berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam tim.

Proses transformasi pengetahuan akan lebih efektif bila didukung oleh kondisi yang memungkinkan aktivitas manajemen pengetahuan dapat berlangsung lebih baik, yaitu melalui peran faktor-faktor lain sebagai pengungkit (*enabler condition*). Kondisi pengungkit merupakan suatu ruang yang dapat menumbuhkembangkan munculnya hubungan antar anggota organisasi, atau semacam konteks organisasi yang dapat berbentuk ruang, maya, mental atau mungkin gabungan ketiganya. Kondisi pengungkit paling kurang dapat dipicu oleh tiga faktor utama, yaitu orang (sosial), organisasi, dan teknologi. Ketiga faktor tersebut harus dimaknai sebagai satu kesatuan di mana proses penciptaan dan transformasi pengetahuan merupakan interaksi sosial antara orang-orang yang ada di dalam

organisasi. Sementara itu, teknologi informasi dan komunikasi dalam proses penciptaan pengetahuan tersebut berperan sebagai fasilitator (Takeuchi et al., 2021).

Menurut Hartanto (1998) menjelaskan bahwa rasa saling percaya yang terdapat di antara anggota organisasi akan memudahkan proses dialog dan olah intelektual.

Menurut Kim dan Mauborgne (1997) menyatakan bahwa dalam penciptaan dan berbagi pengetahuan diperlukan suatu kepemimpinan organisasi yang dapat memberdayakan dan menumbuhkan sikap aktif bekerja sama di antara anggota organisasi dalam penciptaan dan berbagi pengetahuan. Sejalan dengan pandangan Kim dan Mauborgne, Tjakraatmadja dan Lantu (2017) membagi komponen kepemimpinan dalam organisasi pembelajar memiliki empat fungsi utama, yaitu (1) sebagai pemberi informasi/sosialisasi; (2) sebagai pemberi arah/visioner; (3) sebagai pelatih; dan (4) sebagai agen perubahan.

Berkaitan dengan masalah manajemen pengetahuan dan komitmen yang telah dipaparkan di atas, Sangkala (2009) menyatakan bahwa menumbuhkembangkan komitmen karyawan dapat dilakukan bila organisasi mampu memformulasikan tujuan/visi dan mengajukannya kepada mereka dan mengaitkan tujuan organisasi tersebut dengan pikiran dan perilaku karyawan. Sedangkan Agrawal dan Thite (2003), menunjukkan bahwa pekerja yang berpengetahuan cenderung memiliki kepribadian yang unik dan karakteristik pekerjaan, salah satunya adalah mereka lebih berkomitmen kepada profesi daripada organisasi. Mereka sebagian besar mengelola karier dan pembelajarannya. Dalam mencari pekerjaan, pekerja berpengetahuan terus-menerus mencari posisi yang memfasilitasi belajar sepanjang hidupnya serta prosesnya, mereka lebih berkomitmen kepada profesinya dibanding organisasi dimana mereka bekerja, karena ketiadaan kepercayaan dan penghargaan, mereka lebih memilih untuk menimbun pengetahuan tasitnya dan mengkreasi kenikmatan bagi diri mereka sendiri. Kofman dan Senge (1993) mengatakan bahwa untuk membangun individu yang mau dan mampu belajar, membutuhkan lingkungan belajar yang kondusif. Lingkungan belajar yang kondusif, merupakan suasana kerja yang dapat menumbuhkan komitmen setiap individu untuk mau bekerja dan bekerjasama dengan anggota organisasi lainnya.

Penelitian ini bertujuan menganalisa pengaruh manajemen pengetahuan Pemerintah Kota Depok terhadap komitmen Aparatur Sipil Negara (ASN).

## **Metode Penelitian**

### ***Unit Analisis***

Penelitian dilaksanakan pada kantor Sekretariat Daerah Kota Depok yang berdomisili di Kota Depok Provinsi Jawa Barat. Instansi pemerintah ini bertanggung jawab atas kegiatan koordinasi, monitoring dan evaluasi terhadap kinerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Depok.

### ***Data dan Variabel***

Populasi dalam penelitian ini adalah para ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Depok dan berjumlah 97 responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (Hidayat & Alifah, 2022). Data primer penelitian ini dijarung dengan menggunakan instrumen berupa

angket/kuesioner tentang manajemen pengetahuan dan komitmen. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Dalam penelitian ini dibahas empat variabel, yaitu variabel kondisi pengungkit ( $X_1$ ), variabel organisasi pembelajar ( $X_2$ ), variabel modal pengetahuan organisasi ( $X_3$ ), dan komitmen ( $Y$ ). Variabel pertama, kedua, dan ketiga merupakan variabel bebas yaitu manajemen pengetahuan Sekretariat Daerah Kota Depok, sedangkan variabel yang keempat, yaitu komitmen ASN merupakan variabel terikat.

### **Teknik Pengolahan Data**

Untuk menganalisis data pada penelitian ini digunakan dua alat analisis, sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pertama, statistik deskriptif, yaitu analisis dengan menggunakan frekuensi, mean, modus, median, varians, dan standar deviasi. Kedua statistik parametris melalui teknik korelasi product moment, untuk mencari koefisien korelasi antar variabel dan perhitungan harga koefisien jalur ( $\rho_{yx}$ ) serta membuktikan hipotesis penelitian.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Deskriptif Responden**

Hasil analisis deskriptif responden yang menjelaskan jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan tingkat pendidikan ASN akan disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Frekuensi dan Persentase Deskriptif Responden Variabel Jenis Kelamin, Status Pernikahan, Umur dan Tingkat Pendidikan**

No.	Variabel	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase	Total
1.	Jenis Kelamin	1. Wanita	35	36,1 %	97 (100%)
		2. Pria	62	63,9 %	
2.	Status Pernikahan	1. Menikah	85	87,6 %	97 (100%)
		2. Belum Menikah	12	12,4 %	
3.	Umur	1. Dibawah 30 tahun	14	14,4 %	97 (100%)
		2. Diatas 30 – 40 tahun	8	8,2 %	
		3. Diatas 40 – 50 tahun	55	56,7 %	
		4. Diatas 50 tahun	20	29,6 %	
4.	Tingkat Pendidikan	1. SLTA/Diploma	21	21,6 %	97 (100%)
		2. Sarjana (S1)	46	47,4 %	
		3. Magister (S2)	30	30,9 %	
		4. Doktor (S3)	0	0 %	

Sedangkan hasil analisis deskriptif responden yang menjelaskan masa kerja sebagai ASN, masa kerja ASN Setda, jenjang pangkat ASN, jenis jabatan akan disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Frekuensi dan Persentase Deskriptif Responden Variabel Masa Kerja PNS, Masa Kerja Pemeriksa Pajak, Jenjang Pangkat, dan Jenis KPP**

No.	Variabel	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase	Total
1.	Masa Kerja	1. Dibawah 3 tahun	15	15,5 %	

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen (Studi pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Depok)

No.	Variabel	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase	Total
	PNS	2. 3 – 5 tahun	5	5,2 %	97 (100%)
		3. Diatas 5 – 10 tahun	35	36,1 %	
		4. Diatas 10 tahun	42	43,3 %	
2.	Masa Kerja ASN Setda	1. Dibawah 3 tahun	14	14,4 %	97 (100%)
		2. 3 – 5 tahun	33	34,0 %	
		3. Diatas 5 – 10 tahun	40	41,2 %	
		4. Diatas 10 tahun	10	10,3 %	
3.	Jenjang Jabatan	1. Staf Pelaksana	52	53,7%	97 (100%)
		2. Eselon Tingkat IV	30	30,9 %	
		3. Eselon Tingkat III	10	10,3 %	
		4. Eselon Tingkat II	5	5,1 %	
4.	Jenis Jabatan	1. Fungsional	72	74,3 %	97 (100%)
		2. Struktural	25	25,7 %	

Berdasarkan hasil analisis uji deskriptif responden responden penelitian dalam Tabel 3, dapat dijelaskan bahwa dari jawaban responden terungkap bahwa jenis responden didominasi oleh pria, tingkat pendidikan didominasi oleh strata satu (S1), masa kerja responden sebagai ASN sebagian besar di atas 5 s.d. 10 tahun, dan jenjang jabatan ASN didominasi oleh Staf Pelaksana. Hasil uji statistik deskriptif secara rinci akan ditampilkan dalam Tabel 3.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Responden Penelitian**

	Jenis Kelamin	Status Perkawinan	Tingkat Umur	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja PNS	Masa Kerja Di Setda	Jenjang Jabatan	Level/ Jabatan
<b>N</b>	97	97	97	97	97	97	97	97
<b>Mean</b>	1.64	1.46	2.84	2.26	2.31	2.47	2.69	1.25
<b>Median</b>	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00
<b>Mode</b>	2	1	3	3	2	3	3	1
<b>S.Deviasi</b>	.483	.501	.921	.794	.795	.867	.961	.434
<b>Variance</b>	.233	.251	.848	.631	.633	.752	.924	.188
<b>Minimum</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Maximum</b>	2	2	4	3	4	4	4	2
<b>Sum</b>	159	142	275	219	224	240	261	121

**Analisis Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen**

Syarat untuk melakukan analisis jalur dan menghitung besarnya koefisien jalur adalah apabila semua variabel yang akan diuji berkorelasi satu sama lain. Koefisien jalur menunjukkan kuatnya variabel independen ( kondisi pengungkit, organisasi pembelajar dan modal pengetahuan organisasi) terhadap variabel dependen (komitmen). Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS, harga korelasi antar variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Matrik Koefisien Korelasi Antar Variabel**

	Kondisi Pengungkit (X1)	Organisasi Pembelajar (X2)	Modal Pengetahuan (X3)	Komitmen Pemeriksa (Y)
Kondisi Pengungkit (X1)	1			
Organisasi Pembelajar (X2)	0,779	1		
Modal Pengetahuan (X3)	0,887	0,807	1	
Komitmen Pemeriksa (Y)	0,759	0,753	0,744	1

Berdasarkan Tabel 4. di atas, terdapat enam pasang harga korelasi yaitu  $r_{21}$ ,  $r_{31}$ ,  $r_{y1}$ ,  $r_{32}$ ,  $r_{y2}$ , dan  $r_{y3}$ . Sedangkan jalur variabel penelitian yaitu  $\rho_{y1}$  = pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$ ;  $\rho_{y2}$  = pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$ ; dan  $\rho_{y3}$  = pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$ .

Langkah berikutnya adalah menghitung harga koefisien jalur sesuai dengan model penelitian, seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.

**Tabel 5.  $T_{hitung}$  dan Signifikansi Kondisi Pengungkit ( $X_1$ ), Organisasi Pembelajar ( $X_2$ ), dan Modal Pengetahuan Organisasi ( $X_3$ ) Secara Bersama-sama terhadap Komitmen ASN ( $Y$ )**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.281	2.273		1.443	.152
	KONDISI PENGUNGKIT	.273	.107	.356	2.564	.012
	ORGANISASI PEMBELAJAR	.160	.046	.375	3.448	.001
	MODAL PENGETAHUAN ORGANISASI	.265	.311	.126	.854	.395

a. Dependent Variable: KOMITMEN ASN

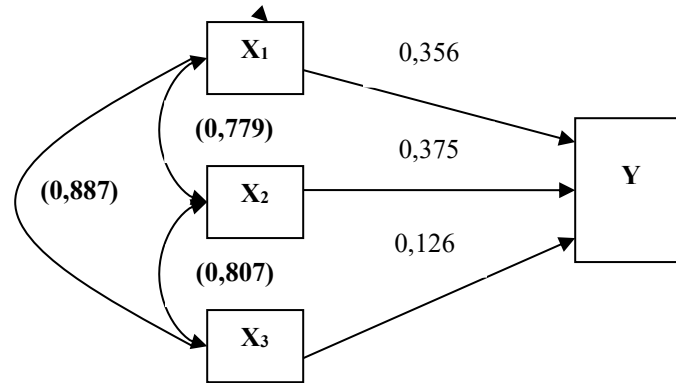
Berdasarkan hasil perhitungan data seperti ditunjukkan dalam Tabel 5., maka diperoleh harga koefisien jalur untuk masing-masing jalur pada Tabel 6.

**Tabel 6. Derajat Signifikansi Koefisien Jalur**

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ $\alpha = 0,05$	Keterangan
$\rho_{y1}$	0,356	11.252	1.9858	Sangat Singnifikan
$\rho_{y2}$	0,375	11.047	1.9858	Sangat Singnifikan
$\rho_{y3}$	0,126	10.725	1.9858	Sangat Singnifikan

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 6. maka model akhir hasil pengujian tersebut dapat digambarkan dalam Gambar 3.





**Gambar 3. Model Hubungan Struktural Antar Variabel**

Berdasarkan Gambar 2. di atas, terlihat bahwa jalur yang memiliki nilai yang relatif cukup besar yaitu jalur antara  $\rho_{y2}$  yang menggambarkan pengaruh organisasi pembelajar terhadap komitmen cukup besar, yakni sebesar 0,375. Berikutnya jalur antara  $\rho_{y1}$  yang menggambarkan pengaruh kondisi pengungkit, yakni sebesar 0,356. Posisi ketiga antara  $\rho_{y3}$  yang menggambarkan pengaruh modal pengetahuan organisasi terhadap komitmen, yakni sebesar 0,126. Kekuatan hubungan antar variabel manajemen pengetahuan dapat dijelaskan bahwa kekuatan hubungan kondisi pengungkit dengan organisasi pembelajar ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,779, hubungan organisasi pembelajar dengan modal pengetahuan organisasi sebesar 0,807 dan kekuatan hubungan kondisi pengungkit dengan modal pengetahuan organisasi sebesar 0,887. Nilai koefisien korelasi antar variabel manajemen pengetahuan menunjukkan hubungan positif dan sangat signifikan.

Hasil temuan ini juga mengungkapkan bahwa perolehan harga koefisien jalur masing-masing jalur variabel manajemen pengetahuan terhadap variabel komitmen ASN, dapat dianggap cukup berarti. Penggolongan kategori harga koefisien jalur tersebut sesuai dengan pendapat Sugiyono (2007) menyatakan beberapa studi empirik telah banyak menyarankan untuk menggunakan pegangan bahwa koefisien jalur kurang dari 0,05 dapat dianggap tidak berarti.

Dengan memperhatikan temuan dan hasil penelitian seperti ditunjukkan dalam Gambar 2. mengungkapkan bahwa ternyata secara empiris variabel organisasi pembelajar merupakan variabel yang mempunyai pengaruh terkuat dan memberikan kontribusi terbesar terhadap variabel komitmen ASN. Variabel yang mempunyai pengaruh terkuat kedua dan memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap komitmen ASN Setda Kota Depok adalah kondisi pengungkit. Selanjutnya variabel yang mempunyai pengaruh terkuat ketiga dan juga memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap komitmen ASN Setda Kota Depok adalah modal pengetahuan organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen ASN Setda Kota Depok dapat lebih ditingkatkan dengan jalan menetapkan dan memperbaiki kondisi pengungkit, memperbaiki proses organisasi pembelajar, dan meningkatkan modal pengetahuan organisasi secara terus-menerus.

Temuan penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa bahwa untuk membangun individu yang mau dan mampu belajar, membutuhkan lingkungan belajar yang kondusif. Lingkungan belajar yang kondusif, merupakan suasana kerja yang dapat menumbuhkan komitmen setiap individu untuk mau bekerja dan bekerjasama dengan anggota organisasi

lainnya. Upaya meningkatkan komitmen ASN melalui kondisi penguangkit manajemen pengetahuan, salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas kondisi penguangkit manajemen pengetahuan pada organisasi Sekretariat Daerah Kota Depok.

Kondisi penguangkit yang dapat meningkatkan komitmen para ASN membutuhkan lingkungan belajar yang kondusif yaitu melalui: (1) meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi organisasi; (2) meningkatkan budaya belajar yang dicirikan oleh semangat kebiasaan saling berbagi pengetahuan dan kebiasaan untuk terus belajar secara berkelanjutan; (3) meningkatkan kualitas teknologi informasi yang adaptif terhadap kebutuhan pelayanan perpajakan dan kebutuhan individu/pegawai sebagai salah satu fasilitas belajar dalam proses transformasi/berbagi pengetahuan; (4) adanya sistem penghargaan yang adil dan transparan yang dapat memotivasi anggota organisasi/pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya melalui proses belajar individual dan organisasional; (5) meningkatkan kualitas struktur organisasi yang mampu mengalirkan informasi secara cepat/lancar, mengatur pembagian kerja yang fleksibel, memiliki sistem koordinasi dan sistem kendali yang efektif; (6) peran dan tipe kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mendukung organisasi pembelajar yang berbasis pengetahuan adalah kepemimpinan yang mampu menyediakan informasi dan mendorong penciptaan pengetahuan, mengambil bagian dari pembelajaran organisasi dan memfasilitasi individu/tim untuk berkembang.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam mengubah sikap pegawai, organisasi Sekretariat Daerah Kota Depok harus memperhitungkan komitmen, karena komitmen menjadi variabel penting yang mempengaruhi sikap para ASN ketika berpartisipasi dalam membagikan pengetahuan/transparansi pengetahuan mereka kepada teman-teman profesinya. Upaya meningkatkan komitmen ASN melalui organisasi pembelajar/jalur transformasi pengetahuan adalah adanya proses berbagi/transparansi pengetahuan di antara anggota organisasi.

Sejumlah kondisi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas organisasi DJP sebagai organisasi pembelajar antara lain: (1) membangun keterampilan belajar individual untuk menghasilkan keahlian pribadi; (2) membangun kemampuan belajar tim, untuk meningkatkan efektifitas proses berbagi pengetahuan antar anggota; (3) membangun kemampuan belajar organisasional, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja prima; (4) adanya komitmen pimpinan untuk menjadikan pembelajaran sebagai bagian penting dari organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi; (5) diperlukan komitmen kepemimpinan untuk membuat model perubahan yang diinginkan serta komitmen untuk menghilangkan rasa takut dalam organisasi; (6) budaya organisasi yang mendorong komunitas organisasi melakukan proses ujicoba metode baru, kolaborasi, inovasi, dan proses kreasi pengetahuan serta melakukan proses dialog (berbagi nilai, visi, dan pengetahuan) untuk membangun kecerdasan bersama.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pekerja yang berpengetahuan cenderung lebih berkomitmen kepada profesinya, mereka sebagian besar mengelola karier dan pembelajarannya. Dalam mencari pekerjaan, pekerja berpengetahuan terus-menerus mencari posisi yang memfasilitasi belajar sepanjang hidupnya serta prosesnya, karena ketiadaan kepercayaan dan penghargaan, mereka lebih memilih untuk menimbun pengetahuan tasitnya dan mengkreasi kenikmatan bagi diri mereka sendiri.

Beberapa hal yang dapat diformulasikan oleh organisasi Sekretariat Daerah Kota Depok dalam upaya meningkatkan komitmen ASN melalui modal pengetahuan organisasi yaitu (1) meningkatkan kualitas pengetahuan anggota organisasi/pegawai melalui pelatihan keterampilan memecahkan masalah secara sistematis, bereksperimen dengan pendekatan baru, belajar dari pengalaman dan dari praktisi yang berhasil guna meningkatkan kompetensi intelektual pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok; (2) meningkatkan kualitas database pengetahuan dan kualitas teknologi informasi yang memenuhi tuntutan kualitas pelayanan prima pemerintahan daerah serta kebutuhan individu/pegawai untuk proses belajar individual; (3) dibutuhkan peran dan komitmen pimpinan untuk memotivasi dan meningkatkan perilaku pegawai dalam berprestasi, berinovasi, perilaku belajar, dan komunikasi yang efektif; (4) organisasi Sekretariat Daerah Kota Depok harus merumuskan mekanisme formal maupun informal untuk mewadahi proses berbagi pengetahuan, berbagi model mental dan berbagi visi yang efektif di dalam organisasinya.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa makin berkualitas kondisi pengungkit, organisasi pembelajar, dan modal pengetahuan organisasi, makin kuat komitmen pemeriksa pajak. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kondisi pengungkit, organisasi pembelajar, dan modal pengetahuan organisasi akan meningkatkan komitmen pemeriksa pajak. Dengan demikian, kondisi pengungkit, organisasi pembelajar, dan modal pengetahuan organisasi merupakan varian dari komitmen, dan untuk meningkatkan komitmen ASN, diperlukan peningkatan kualitas dalam ketiga aspek tersebut.

### **BIBLIOGRAFI**

- Agrawal, N. M., & Thite, M. (2003). Human resource issues, challenges and strategies in the Indian software industry. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3), 249–264.
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(3), 875–888.
- Gayatri, E., & Muttaqiyathun, A. (2020). Pengaruh Job Insecurity, Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial. *Prosiding University Research Colloquium*, 77–85.
- Ghani, A., & Saputra, A. D. (2017). Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Faktor Sosial Terhadap Pengetahuan Masyarakat Tentang Bank Syariah (Studi Kasus Di Dusun Pandean Pundung Wukirsari Imogiri Bantul) Angga Dwi Saputra dan Abdul Ghani. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 6(1), 12–22.
- Hartanto, A. (1998). *Perencanaan dan pembuatan motor induksi rotor sangkar 3 phase, 3 HP dengan 2 kecepatan sinkron 1500 RPM dan 3000 RPM*. Petra Christian University.
- Hidayat, A. R., & Alifah, N. (2022). Analysis of The Basis of The Creative Economy in The Development Strategy of Economic Innovation. *Asian Journal of Social and Humanities*, 1(3), 95–104.

- Huriyah, H., & Rahayu, B. S. (2022). Determinan Kinerja Dosen Bersertifikasi di Politeknik Pratama Mulia Surakarta. *Surakarta Management Journal*, 4(1), 30–43.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation. *Harvard Business Review*, 1.
- Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5–23.
- Marquardt, C., & Mai, N. (1994). A computational procedure for movement analysis in handwriting. *Journal of Neuroscience Methods*, 52(1), 39–45.
- Marquardt, M. J. (1996). Cyberlearning: New possibilities for HRD. *Training & Development*, 50(11), 56–58.
- Maulana, D. (2019). Kedudukan Ganda Kecamatan Sebagai Perangkat Daerah dan Perangkat Wilayah: Penyelenggaraan Kecamatan di Kabupaten Pandeglang Berdasarkan Undang–Undang Nomor 23 Tahun 2014. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 3(2), 97–112.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162.
- Sangkala, A. A. (2009). Analisis kinerja keuangan berdasarkan rasio profitabilitas pada perusahaan pabrik roti tony bakery Pare-Pare. *Jurnal Ekonomi Balance Fekon Unismuh Makassar*, 1.
- Senge, P. M. (2017). The leaders new work: Building learning organizations. In *Leadership perspectives* (pp. 51–67). Routledge.
- Stewart, S. H., & Kushner, M. G. (2001). Introduction to the special issue on “Anxiety Sensitivity and Addictive Behaviors.” *Addictive Behaviors*, 26(6), 775–785.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.
- Syafaruddin, S., Asrul, A., Mesiono, M., Wijaya, C., & Usiono, U. (2016). *Inovasi pendidikan: suatu analisis terhadap kebijakan baru pendidikan*.
- Takeuchi, H., Matsumoto, T., Morimoto, K., Atsumi, J., Yamamoto, S., Nakagawa, T., Yamada, S., Kurosaki, A., Shiraishi, Y., & Hasebe, T. (2021). Pre-operative endovascular coil embolisation for chronic pulmonary aspergillosis. *The International Journal of Tuberculosis and Lung Disease*, 25(9), 725–731. <https://doi.org/doi.org/10.5588/ijtld.21.0028>
- Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. C. (2006). Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar. *Bandung: SBM-ITB*.
- Tjakrawerdaja, S., Soedarno, S., Lenggono, P. S., Purwandaya, B., Karim, M., & Agusalm, L. (2017). *Sistem Ekonomi Pancasila*. Rajawali Press.
- Tobing, L. E., & Glenwick, D. S. (2007). Predictors and moderators of psychological distress in mothers of children with pervasive developmental disorders. *Journal of Family Social Work*, 10(4), 1–22.
- Wahdaniah, W., Tjahjono, H. K., & Maryati, T. (2016). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Stres Kerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Intensi Keluar Karyawan (Studi Empiris Pada Perusahaan Pembiayaan di Kota Makassar). *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 7(1), 17–35.

---

**Copyright holder:**

Endro Sariono, Tri Waluyo, Marison Sitorus (2024)

**First publication right:**  
Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

