

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN MINYAK DAN  
GAS: PENINJAUAN DARI DISIPLIN KERJA, KNOWLEDGE SHARING DAN  
MOTIVASI KERJA**

**Resty Anggraini, Dewi Susita, Christian Wiradendi Wolor**

Universitas Negeri Jakarta

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Discipline, Knowledge Sharing,  
Motivation, Performance*

**Kata Kunci:**

*Disiplin, Berbagi Pengetahuan,  
Motivasi, Kinerja*

Corresponding author:

**Resty Anggraini**

restyyanggraini@gmail.com

**Abstract:** *The aim of this research is to examine how work discipline and knowledge sharing affect employee performance with work discipline as a mediator. The research employs a quantitative method and is conducted through structural equation modeling analysis using AMOS. The respondents involved in this research are employees of PT Pertamina Patra Niaga at the central office, with a sample size of 355 employees selected through proportionate sampling method. The results show that work discipline, knowledge sharing, and motivation do not have a significant impact on employee performance. However, work discipline and knowledge sharing have a positive effect on work motivation. Finally, work discipline and knowledge sharing do not have a direct influence on employee performance but rather through work motivation mediation.*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti bagaimana disiplin kerja dan knowledge sharing mempengaruhi kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai mediator. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan dilakukan melalui analisis structural equation modelling dengan AMOS. Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT Pertamina Patra Niaga yang berada di kantor pusat, dengan jumlah sampel sebanyak 355 karyawan yang dipilih melalui metode propotioned sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, knowledge sharing, dan motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, disiplin kerja dan knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Terakhir, disiplin kerja dan knowledge sharing tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun melalui mediasi motivasi kerja

## PENDAHULUAN

Dalam situasi persaingan global saat ini, terjadi persaingan yang semakin ketat di setiap perusahaan serta kondisi ekonomi global yang memerlukan setiap perusahaan untuk mampu bersaing dan melakukan perbaikan secara menyeluruh agar dapat terus berkembang. Oleh karena itu, agar perkembangan perusahaan berkelanjutan, kualitas sumber daya manusia harus didukung sepenuhnya.

Saat ini, Badan Usaha Milik Negara atau BUMN terus dikembangkan oleh Menteri BUMN, Erick Thohir. Dilansir oleh Medcom.id menyatakan bahwa Menteri BUMN berfokus untuk mengembangkan perusahaan BUMN dengan menerapkan nilai AKHLAK atau amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Menurut Erick Thohir, Pengembangan negara yang kokoh diperlukan pengembangan sumber daya manusia. Menteri BUMN juga menyebutkan perlu adanya transformasi human capital yang lebih profesional agar para pegawai lebih mengedepankan transparansi dan sinergitas antar pegawai (Azhar, 2022).

Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni terus dikembangkan oleh Pertamina yang berguna untuk berlangsungnya bisnis perusahaan. Pertamina berfokus pada penciptaan pekerja yang memiliki profesionalisme, komitmen, berdedikasi, dan berorientasi pada bisnis. Pertamina merupakan perusahaan yang dikelola oleh pimpinan dan susunan pekerja yang profesional yang merupakan hasil dari penerapan sistem dan program pengembangan sumber daya manusia yang terencana dengan terstruktur.

PT Pertamina Patra Niaga adalah anak perusahaan Pertamina yang berkedudukan pada bidang perdagangan olahan minyak dan gas yang berdiri pada 27 Februari 1997 sebagai perusahaan yang berfokus pada bisnis hilir minyak dan gas. Selain itu, PT Pertamina Patra Niaga berfokus pada pengelolaan bisnis dan operasional eksisting serta perdagangan dan penanganan bahan bakar. PT Pertamina Patra Niaga juga berperan dalam penyediaan armada, depon dan menjalankan rantai kegiatan bisnis hilir Pertamina.

**Tabel 1. Kinerja PT Pertamina Patra Niaga**

Keterangan	Tahun		
	2021	2020	2019
Key Performance Indicator (%)	101,45	95,55	Null
Pendapatan Usaha (dalam ribuan USD)	46.220.676	32.448.403	1.599.022
Laba Usaha (dalam ribuan USD)	-148.287	61.608	38.771
Jumlah Karyawan	3.082	593	583

Sumber: Annual Report PT Pertamina Patra Niaga 2019-2021

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa dari tahun 2019 sampai 2021 jumlah karyawan naik dari 583 sampai dengan 3.082. Kinerja yang diukur dengan *key performance indicator* (KPI) pada perusahaan juga terus mengalami peningkatan. Data KPI tahun 2019 tidak ditemukan, namun pada tahun 2020, KPI mencapai 95,55% meningkat pada tahun 2021 menjadi 101,45% (melebihi target). Menariknya, dengan peningkatan karyawan dan KPI, tidak sebanding dengan peningkatan laba bersih yang dicapai oleh perusahaan. Tahun 2021, PT Pertamina Patra Niaga justru mengalami kerugian dengan jumlah karyawan yang lebih banyak dan kinerja yang tinggi. Kerugian yang dicapai perusahaan mencapai 148 juta USD, hal ini tidak sebanding dengan tahun 2020 dimana tenaga kerja hanya sejumlah 593 namun mampu membukukan laba bersih 61 juta USD.

Peneliti melakukan pra-survey untuk mengetahui permasalahan yang terjadi terkait kinerja kepada 10 orang karyawan yang ada di PT Pertamina Patra Niaga melalui beberapa pertanyaan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 2. Pra-Survey Penelitian**

Variabel	Pertanyaan	Ya	Tidak
Disiplin Kerja	Apakah kedisiplinan telah menjadi bagian dari prinsip kerja yang dilakukan di PT Pertamina Patra Niaga?	5 (50%)	5 (50%)
Kepuasan	Apakah karyawan PT Pertamina Patra Niaga sudah merasakan kepuasan atas pekerjaannya?	10 (100%)	0 (%)
<i>Knowledge Sharing</i>	Apakah karyawan di PT Pertamina Patra Niaga telah berbagi pengetahuan guna perbaikan dan pemecahan masalah sehingga mendapatkan solusi terbaru?	5 (50%)	5 (50%)
Kompensasi	Apakah kompensasi yang diberikan PT Pertamina Patra Niaga kepada karyawan sudah memenuhi dan mencukupi ekspektasi karyawan?	9 (90%)	1 (10%)
<i>Training</i>	Apakah pemberian pelatihan di PT Pertamina Patra Niaga sudah memenuhi apa yang diharapkan oleh karyawan	10 (100%)	0 (0%)
Motivasi	Apakah anda telah memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja di PT Pertamina Patra Niaga?	4 (40%)	6 (60%)

Sumber: *Wawancara* (2022)

Hasil pra-survey yang ditemukan pada penelitian ini menyatakan bahwa terdapat setidaknya tiga hal yang diakui oleh karyawan sebagai permasalahan awal penelitian yaitu masih kurangnya disiplin kerja, knowledge sharing, dan motivasi karyawan.

Berdasarkan hasil riset empiris, menurut Dinantra (2020), Bangalino et. al (2019), Aieni dan Kuswanto (2021) dan Apalia (2017) disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paoki et. al (2017), Orlando (2018) dan Riyanto et. al (2020) yang menyatakan bahwa disiplin tidak memiliki kaitan dengan kinerja. Seberapa besar disiplin kerja yang dihasilkan tidak akan menjadikan karyawan lebih giat dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanum dan Purwono (2020), Nurrachman et. al (2019), Wang et.al (2012), Khaerana (2021), Orlando (2018) dan Javadi et.al (2012) menyatakan bahwa knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin banyak informasi yang dibagikan antar pekerja, maka semakin tinggi kinerja pekerja. Namun, hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saragih et. sl (2015) yang menyatakan bahwa knowledge sharing tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dinantra (2020) serta Ni'mah dan Hadi (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja akan meningkatkan kinerja. Dorongan dalam diri karyawan akan menjadikan karyawan lebih giat bekerja. Sebaliknya, Abdullah (2018) serta Aeni dan Kuswanto (2021) menyatakan justru menyatakan motivasi dalam karyawan justru akan mengurangi kinerja karyawan. Hasil berbeda didapatkan oleh Riyanto et.al (2020) yang justru menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh motivasi karyawan.

Berdasarkan adanya fenomena gap dan empirical gap, terdapat kekurangan pengetahuan tentang pengaruh disiplin kerja, knowledge sharing, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Karena itu, peneliti memilih untuk melakukan penelitian tentang bagaimana pengaruh disiplin kerja dan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Pertamina Patra Niaga.

## LANDASAN TEORI

### Kinerja Karyawan

Upaya mengetahui keberhasilan individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan organisasi, digunakan konsep kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil dari fungsi pekerjaan yang dilakukan selama periode tertentu, yang mencerminkan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Bernadin dan Russel, 2013). Kinerja karyawan mencakup tugas-tugas yang dilakukan dengan baik maupun tidak (Mathis dan Jackson, 2006), Kinerja sebagai perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan (Dessler, 2017). Dalam hal ini, Torang (2014) menyatakan bahwa kinerja mencakup hasil kerja karyawan yang sesuai dengan pedoman atau petunjuk yang ditetapkan untuk jabatan atau tingkatannya dengan ukuran yang telah ditetapkan. Terdapat pengukuran kinerja karyawan dengan indikator, sebagai berikut (Graves et al., 2013): 1) Jumlah pekerjaan; 2) Jumlah produktivitas yang tercapai; 3) Kreativitas; 4) Kualitas output pekerjaan; 5) Menyampaikan pendapat dalam tim; 6) Berkolaborasi antar karyawan; 7) Kesadaran; 8) Kepercayaan; 9) Semangat; 10) Bergerak tanpa perintah; 11) Pengetahuan tentang pekerjaan; 12) Pengetahuan tentang keterampilan; 13) Kepribadian; 14) Keramahan; dan 15) Integritas pribadi

### Motivasi Kerja

Motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, ketekunan, dan perilaku sukarela (McShane dan Glinow, 2008). Motivasi merupakan keinginan untuk menggunakan tenaga tingkat tinggi dari usaha seseorang untuk mencapai tujuan organisasi, dengan mempertimbangkan kemampuan untuk memenuhi beberapa tujuan individu (Robbins, 2011). Motivasi bersifat konstan (tetap), kompleks, dan merupakan karakteristik universal dari setiap kegiatan organisme (Maslow, 2013). Motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan tindakan, mendorong pencapaian tujuan tertentu, dan membuat orang tetap tertarik dalam kegiatan tertentu (Weiner, 1990). Terdapat pengukuran motivasi kerja dengan indikator, sebagai berikut (Robbins & Judge, 2013): 1) Keinginan untuk maju; 2) Keinginan untuk bersama dengan pekerjaan; 3) Keinginan agar pekerja lain sesuai dengan keinginannya; 4) Keinginan akan pengakuan diri; 5) Keinginan menjalin hubungan ramah antar personal; dan 6) Keinginan menjalin hubungan akrab antar personal.

### Disiplin Kerja

Disiplin kerja mengacu pada kemampuan karyawan untuk mengatur perilaku dan tindakan mereka untuk mencapai tujuan tertentu, mematuhi norma-norma organisasi, dan mematuhi aturan dan peraturan. (Robbins et al., 2017). Disiplin kerja mengacu pada sejauh mana karyawan mematuhi aturan dan prosedur organisasi, melakukan tugasnya secara efisien, dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan (Lussier & Achua, 2015). Disiplin kerja mengacu pada penerapan aturan, prosedur, dan kebijakan secara konsisten dan dapat diandalkan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, serta kesediaan karyawan untuk mematuhi harapan tersebut (Greenberg & Baron, 2008). Tujuan disiplin kerja adalah organisasi dapat mencapai efisiensi yang maksimum khususnya untuk mencapai tujuan organisasinya. Terdapat pengukuran motivasi kerja dengan indikator, sebagai berikut (Robbins and Judge, 2011): 1) Pekerjaan selesai tepat pada waktunya; 2) Ketepatan waktu datang kerja; 3) Ketepatan waktu pulang kerja; 4) Menaati tata-tertib yang berlaku; 5) Bekerja sesuai dengan SOP; 6) Menaati kontrak pekerjaan; 7) Menggunakan seragam kerja yang telah ditentukan; 8) Mengejakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab; dan 9) Melaksanakan tugas hingga selesai

## Knowledge Sharing

*Knowledge sharing* merupakan komunikasi antar karyawan yang melibatkan komunikasi dan saling tukar menukar informasi serta pengetahuan (Chen, 2001). Proses yang terjadi ketika individu bertukar pengetahuan tacit dan eksplisit untuk menghasilkan pengetahuan baru disebut *knowledge sharing* (Nonaka & Takeuchi, 1995). *Knowledge sharing* juga merupakan budaya yang mengakibatkan adanya interaksi sosial antar karyawan sehingga dapat bertukar pengetahuan, pengalaman dan kemampuan (Lin, 2007). *Knowledge sharing* merupakan metode atau cara yang diupayakan manajemen melalui manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan anggotanya untuk berbagi pengetahuan (Pasaribu, 2009). Terdapat pengukuran *knowledge sharing* dengan indikator, sebagai berikut (Panahi, et. al, 2012): 1) Adanya interaksi sosial antar karyawan; 2) Ada interaksi sosial antara karyawan, manajer dan CEO; 3) Antar karyawan saling berbagi pengalaman; 4) Karyawan dan manajer saling berbagi pengalaman; 5) Ada hubungan informal antar karyawan; 6) Ada hubungan informal antara karyawan dan manajer; 7) Observasi pada permasalahan sebelum membagikan pengetahuan; 8) Terdapat kepercayaan antar karyawan; dan 9) Terdapat kepercayaan antara karyawan dan manajer.

## PENELITIAN TERDAHULU

1. Michael T. Lee, Robyn L. Raschke (2016): Bukti empiris menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi berarti kinerja organisasi yang lebih baik.
2. Wang dan Wang (2012): Ditemukan bahwa pertukaran pengetahuan eksplisit dan tacit dapat mendorong inovasi dan kinerja. Pertukaran pengetahuan eksplisit terbukti lebih mempercepat inovasi dan kinerja keuangan, sementara pertukaran pengetahuan tacit terbukti lebih meningkatkan kualitas inovasi dan kinerja operasional.
3. Chieh-Peng Lin, Her-Ting Huang and Tse Yao Huang (2020): Masa kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan yang bertanggung jawab dan keterlibatan kerja, dan antara kepemimpinan yang bertanggung jawab dan inisiatif membantu. Namun, masa kerja tidak memoderasi hubungan antara berbagi pengetahuan dan keterlibatan kerja, dan antara berbagi pengetahuan dan inisiatif membantu.
4. Zulfadil, Susi Hendriani and Machasin (2020): Kecerdasan emosional secara langsung mempengaruhi berbagi pengetahuan, konflik dalam tim, mekanisme struktur, dan kinerja tim. Ada pengaruh langsung dari berbagi pengetahuan, konflik tim, dan mekanisme struktur terhadap kinerja tim. Kemudian, terdapat pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja tim melalui mediasi berbagi pengetahuan, konflik tim, dan mekanisme struktur. Kebaruan penelitian ini adalah dalam upaya mengamati mediasi berbagi pengetahuan, konflik tim dan mekanisme struktur dengan variabel lain yang dikembangkan dalam model penelitian
5. Yuk Ling Anglie Lee, Ashish Malik, Philip J. Rosenberger III and Piyush Sharma (2020): insentif lebih mungkin daripada pelatihan untuk membantu membangun lingkungan saling percaya dalam suatu organisasi dan bahwa berbagi pengetahuan informal memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kinerja organisasi daripada berbagi pengetahuan formal.
6. Indra Prasetyo, Esa Wahyu Endarti, Budi Endarto, Nabilah Aliyyah, Rusdiyanto, Heru Tjaraka, Nawang Kalbuana, Arif Syafi'ur Rochman (2021): Faktor kompensasi dan disiplin perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik demi terwujudnya tujuan perusahaan. Penelitian sebelumnya telah menguji dampak kompensasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan, penelitian sebelumnya melihat hubungan atau hubungan antara kompensasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur Bursa Efek Indonesia, walaupun di bidang kesehatan yang menyimpulkan hasil berbeda yaitu disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai,

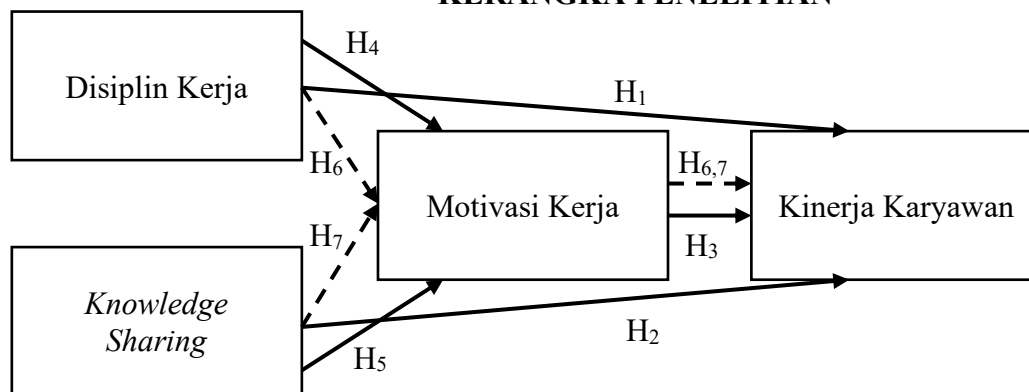
- namun secara keseluruhan hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai perusahaan.
7. Joseph A. Bellizzi dan Ronald W. Hasty (2000): Seorang supervisor akan menggunakan disiplin yang lebih berat ketika bawahan penjualan terlibat dalam praktik penjualan yang tidak etis ketika tenaga penjualan dipekerjakan langsung oleh manajer pengawas daripada oleh departemen personalia
  8. Zhining Wang, Nianxin Wang, Huigang Liang (2014): Manajer dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan *knowledge sharing* dan *intellectual vapital* mereka. Manajer dapat mengembangkan strategi yang sesuai berdasarkan temuan untuk mencapai tujuan kinerja spesifik mereka. Ini adalah salah satu makalah pertama yang meneliti bagaimana *knowledge sharing* berkontribusi terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi *intellectual capital*.
  9. Kelvin Pang, Chin-Shan Lu (2018): Remunerasi dan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja keuangan seperti *return on assets*, tingkat pertumbuhan turnover dan profitabilitas sedangkan lingkungan kerja dan otonomi pekerjaan berpengaruh positif pada dimensi kinerja non-keuangan, seperti layanan pelanggan, produktivitas karyawan. dan kualitas layanan. Studi ini telah menarik perhatian pada pentingnya hubungan antara motivasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi dalam konteks pengiriman peti kemas
  10. Muhammad Al-Musadieq, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes (2018): Desain kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dan motivasi kerja, sementara budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, motivasi kerja juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Pengaruh tidak langsung dari desain kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dilakukan melalui variabel mediasi motivasi kerja. Meskipun demikian, motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui budaya organisasi. Ini berarti budaya organisasi tidak berpengaruh langsung pada kinerja sumber daya manusia.
  11. Surajiyo, Suwarno, Indrawati Mara Kesuma, Tri Gustiherawati (2021): Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terbukti dengan nilai untuk variabel disiplin kerja lebih besar dari nilai. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Musi Rawas. Sehingga dapat dikatakan hipotesis diterima. Hasil selanjutnya adalah variabel motivasi merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Motivasi sebagai variabel moderasi berpengaruh terhadap hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan. Jadi, Motivasi (sebagai variabel Moderasi berpengaruh terhadap hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Musi Rawas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Motivasi (sebagai variabel Moderasi berpengaruh terhadap hubungan antara variabel Disiplin Kerja) terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi sebagai variabel Moderasi memiliki pengaruh terhadap hubungan Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.
  12. Uzoma Ononye (2022): Berbagi pengetahuan tacit memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perkembangan pekerjaan dan inovasi karyawan. Selanjutnya, pekerjaan berkembang sebagai hubungan positif yang signifikan dengan inovasi karyawan, serta memediasi hubungan positif yang signifikan antara berbagi pengetahuan tacit dan inovasi karyawan

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah dijabarkan, maka hipotesis yang dapat disusun oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Disiplin kerja berpengaruh langsung positif secara terhadap kinerja karyawan Pertamina Patra Niaga
- H<sub>2</sub> : *Knowledge sharing* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan Pertamina Patra Niaga
- H<sub>3</sub> : Motivasi karyawan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan Pertamina Patra Niaga
- H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja di Pertamina Pat Niaga
- H<sub>5</sub> : *Knowledge sharing* langsung berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di Pertami Patra Niaga
- H<sub>6</sub> : Disiplin kerja berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja dimediasi ol motivasi kerja di Pertamina Patra Niaga

#### KERANGKA PENELITIAN



Gambar 1 Model Penelitian

#### METODE PENELITIAN, POPULASI DAN SAMPEL

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Objek penelitian ini adalah PT Pertamina Patra Niaga. Penelitian ini meneliti karyawan PT Pertamina Patra Niaga yang beralamat di Wisma Tugu II Lt. 2, Kuningan, Jakarta Selatan. Penelitian ini dilakukan sejak bulan Juli 2022 sampai dengan Februari 2023. Penelitian ini diuji dengan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan kondisi dari variabel penelitian yang diterangkan dalam angka-angka yang diolah untuk mendapatkan kesimpulan penelitian (Sugiyono, 2016). Pengujian kuantitatif ini diolah menggunakan analisis berupa *structural equation modelling* dengan AMOS. SEM model persamaan struktural yang berbasis komponen atau varian dalam rangkaian hubungan kompleks yang diuji secara bersamaan.

Model yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan filsafat positivisme yang menjelaskan sebab akibat yang menggunakan analisis jalur. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas, satu variabel mediasi (intervening) dan satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah disiplin kerja dan knowledge sharing. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Variabel terikat penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pertamina Patra Niaga yang ada di Jakarta. Pengambilan sampel ini menggunakan teknik propotioned sampling. Teknik propotioned sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang mengambil jumlah sampel dalam kelompok-kelompok dengan jumlah berbeda-beda secara proporsional. Penentuan sampel dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3. Populasi dan Sampel**

Divisi	Populasi	Sampel
Aviation Fuel Business	28	14
Business Development & Partnership	21	10
Business Planning & Portofolio	20	10
Controller	36	18
Customer Care & Loyalty	17	8
Digital Enhancement & Techology	12	6
Financing & Treasury	39	19
Fleet Management	19	9
Human Capital	38	19
Industrial & Marine Fuel Business	51	25
Infrastructure Management & Project	70	35
IT	27	13
Joint Terminal & Services Operation	34	17
Marketing Strategy	29	14
Petrochemical Industry Business	37	18
Policy & Risk Management	10	5
Procurement & Asset Management	32	16
Retail Fuel Sales	29	14
Retail LPG Sales	23	11
Sales Support	25	12
Supply & Distribution Planning	66	33
Tax	6	3
Trading & Other Business	52	26
<b>Total</b>	<b>710</b>	<b>355</b>

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian ini adalah karyawan dengan PT Pertamina Patra Niaga yang berada di kantor pusat. Jumlah sampel penelitian ini adalah 355 karyawan yang akan diteliti. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan membagikan link menggunakan google form dan membagikan langsung ke karyawan. Karakteristik responden penelitian didasarkan pada jenis kelamin, usia, status karyawan, dan lama bekerja. Penjelasan karakteristik responden penelitian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. Karakteristik Responden**

Karakteristik Reponden	Jumlah	Presetase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	60,85%
	Perempuan	39,15%
Usia	20-30 Tahun	7,89%
	30-40 Tahun	49,30%
	40-50 Tahun	40,56%
	50-60 Tahun	2,25%
Status Karyawan	Karyawan Kontrak	0,00%
	Karyawan Tetap	100,00%
Masa Kerja	Kurang dari 1 tahun	0,00%
	1-10 tahun	62,82%
	10-20 tahun	37,18%
<b>Jumlah</b>	<b>355</b>	<b>100,00%</b>



Berdasarkan tabel tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden ini adalah laki-laki yaitu 216 orang atau 60,83% dari total responden sedangkan minoritas responden ini adalah perempuan yaitu 139 orang atau 39,15% dari total responden. Kemudian mayoritas responden ini adalah berusia 30-40 tahun yaitu 175 orang atau 49,30% dari total responden sedangkan minoritas responden ini berusia 50-60 tahun yaitu 8 orang atau 2,25% dari total respondmayoritas responden ini adalah berusia 30-40 tahun yaitu 175 orang atau 49,30% dari total responden sedangkan minoritas responden ini berusia 50-60 tahun yaitu 8 orang atau 2,25% dari total responden. Seluruh responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah 355 orang atau 100,00% dari total responden. Mayoritas responden ini telah bekerja 1-10 tahun yaitu 223 orang atau 62,82% dari total responden sedangkan minoritas responden ini telah bekerja 10-20 tahun yaitu 132 orang atau 37,18% dari total responden.

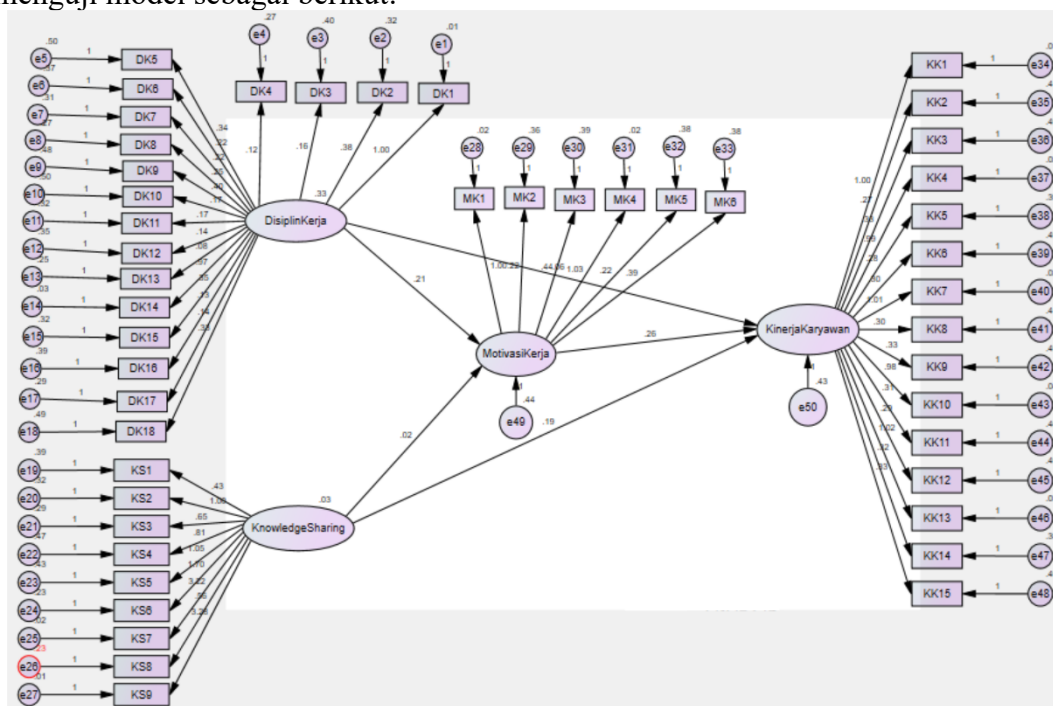
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata
<b>Disiplin Kerja</b>							
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0	0	140	195	20	3.66
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan	0	0	138	189	28	3.69
3.	Saya datang kerja tepat pada waktunya	0	2	191	135	27	3.53
4.	Saya hadir kerja sebelum jam masuk kerja	0	0	176	174	5	3.52
5.	Saya memulai pekerjaan saya setelah saya datang kerja	0	0	158	137	60	3.72
6.	Saya pulang kerja tepat pada waktunya	0	0	146	180	29	3.67
7.	Saya pulang kerja setelah jam pulang kerja	0	0	152	188	15	3.61
8.	Saya menyelesaikan pekerjaan saya sebelum pulang kerja	0	0	141	204	10	3.63
9.	Saya menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pekerjaan	0	0	137	153	65	3.80
10.	Saya tidak menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi	0	0	139	157	59	3.77
11.	Saya menggunakan seragam kerja yang ditentukan oleh perusahaan	0	0	247	90	18	3.35
12.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab	0	0	223	112	20	3.43
13.	Saya melaksanakan tugas hingga selesai	0	0	244	106	5	3.33
14.	Saya menaati peraturan perusahaan yang berlaku	0	0	143	192	20	3.65
15.	Saya mematuhi peraturan perusahaan yang berlaku	0	0	132	195	28	3.71
16.	Saya menaati tata tertib yang berlaku	0	2	188	141	24	3.53
17.	Saya bekerja sesuai dengan <i>standard operational procedure</i> perusahaan	0	0	173	174	8	3.54
18.	Saya menaati kontrak pekerjaan	0	0	152	143	60	3.74
<b>Knowledge Sharing</b>							

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata
1.	Saya berinteraksi antar pekerja	0	0	149	174	32	3.67
2.	Saya berinteraksi dengan atasan	0	0	158	176	21	3.61
3.	Saya membagi dan menerima pengalaman antar pekerja	0	0	138	204	13	3.65
4.	Saya membagi dan menerima pengalaman dengan atasan	0	0	140	159	56	3.76
5.	Saya dekat dengan pekerja lain diluar hubungan pekerjaan	0	0	133	169	53	3.77
6.	Saya dekat dengan atasan diluar hubungan pekerjaan	0	0	244	93	18	3.36
7.	Saya mencari tahu kebenaran sebelum mebagikan pengetahuan	0	0	211	121	23	3.47
8.	Saya merasakan adanya rasa saling percaya antar pekerja	0	0	250	100	5	3.31
9.	Saya merasakan adanya rasa saling percaya dengan atasan	0	0	211	121	23	3.47
<b>Motivasi Kerja</b>							
1.	Saya ingin mencapai kemajuan dalam bekerja	0	0	148	158	49	3.72
2.	Saya ingin terus bersama dengan pekerjaan saya	0	0	163	166	26	3.61
3.	Saya ingin pekerja lain mengikuti keinginan saya	0	6	153	157	39	3.65
4.	Saya ingin mendapatkan pengakuan oleh pekerja lain	0	0	157	146	52	3.70
5.	Saya ingin menjalin hubungan yang ramah antar pekerja	0	0	163	163	29	3.62
6.	Saya ingin menjalin hubungan yang akrab antar pekerja	0	6	153	163	33	3.63
<b>Kinerja Karyawan</b>							
1.	Karyawan mampu menyelesaikan semua pekerjaan	0	0	79	182	94	4.04
2.	karyawan mampu produktif dalam bekerja	0	0	106	191	58	3.86
3.	Karyawan memiliki ide-ide kreatif dalam bekerja	0	0	99	161	95	3.99
4.	Karyawan memiliki hasil pekerjaan yang berkualitas	0	0	82	182	91	4.03
5.	Karyawan mampu menyampaikan pendapat dalam tim	0	0	106	197	52	3.85
6.	Karyawan mampu berkolaborasi dengan pekerja lain	0	0	102	167	86	3.95
7.	Karyawan memiliki kesadaran atas diri saya dan orang lain	0	0	79	176	100	4.06
8.	Karyawan memiliki kepercayaan atas diri saya dan orang lain	0	0	103	191	61	3.88
9.	Karyawan bekerja dengan penuh semangat	0	0	102	161	92	3.97

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata
10.	Karyawan memiliki inisiatif yang bekerja tanpa perlu diperintah terlebih dahulu	0	0	82	182	91	4.03
11.	Karyawan memiliki pengetahuan at apa yang menjadi pekerjaan saya	0	0	103	191	61	3.88
12.	Karyawan memiliki pengetahuan at apa yang menjadi skill saya	0	0	99	167	89	3.97
13.	Karyawan memiliki kepribadian ya sesuai dengan perusahaan	0	0	83	172	100	4.05
14.	Karyawan ramah terhadap semua orang	0	0	105	195	55	3.86
15.	Karyawan memiliki integritas atas diri saya	0	0	100	163	92	3.98

Tabel diatas menunjukkan bahwa deskriptif variabel disiiplin kerja tertinggi yaitu terdapat pada pernyataan “Saya menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pekerjaan” dengan rata-rata 3.80. Sedangkan paling rendah terdapat pada pernyataan “Saya melaksanakan tugas hingga selesai” dengan rata-rata 3.33. Deskriptif variabel *knowledge sharing* tertinggi yaitu terdapat pada pernyataan “Saya dekat dengan pekerja lain diluar hubungan pekerjaan” dengan rata-rata 3.77. Sedangkan paling rendah terdapat pada pernyataan “Saya merasakan adanya rasa saling percaya antar pekerja” dengan rata-rata 3.31. Deskriptif variabel motivasi kerja tertinggi yaitu terdapat pada pernyataan “Saya ingin mencapai kemajuan dalam bekerja” dengan rata-rata 3.72. Sedangkan paling rendah terdapat pada pernyataan “Saya ingin terus bersama dengan pekerjaan saya” dengan rata-rata 3.61. Deskriptif variabel kinerja karyawan tertinggi yaitu terdapat pada pernyataan “Karyawan memiliki kesadaran atas diri saya dan orang lain” dengan rata-rata 4.06. Sedangkan paling rendah terdapat pada pernyataan “Karyawan mampu menyampaikan pendapat dalam tim” dengan rata-rata 3.85.

Uji Kesesuaian Model atau *Goodness of Fit Test* digunakan untuk menentukan apakah suatu data berasal dari suatu populasi dengan distribusi teoritis tertentu. Pengujian pertama dilakukan untuk menguji model sebagai berikut:



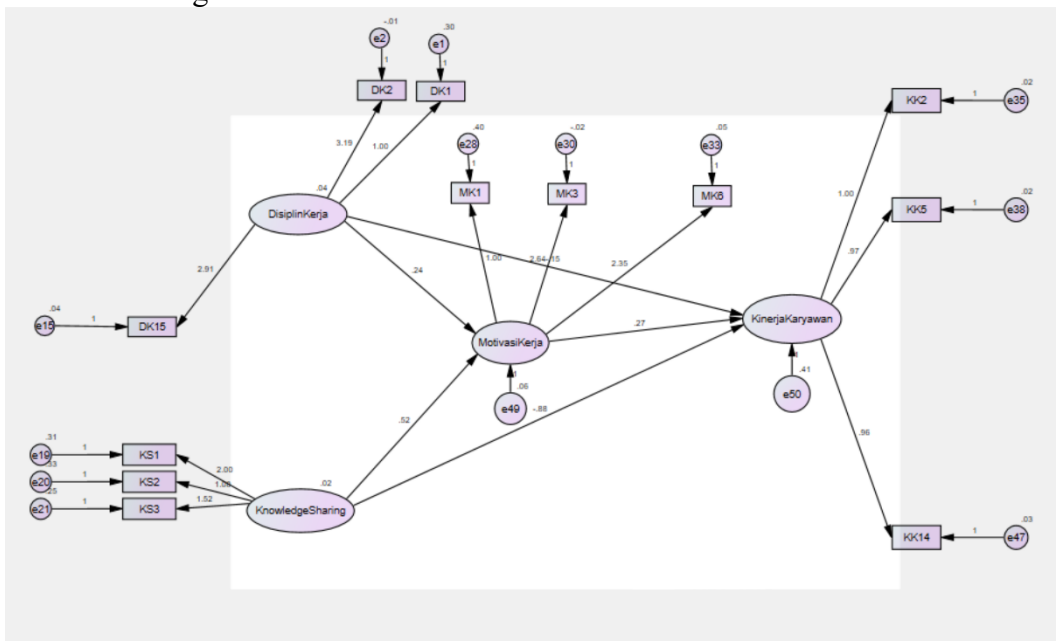
Gambar 2. *Goodness of Fit* Model 1

Berdasarkan model pada gambar di atas maka uji *goodness of fit* memiliki hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*) Tahap 1

No	<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Uji	Cut off Value	Keterangan
1.	Chi-Square	25711.002	+	Fit
2.	GFI	0.337	≥ 0,90	Tidak Fit
3.	TLI	0.193	≥ 0,90	Tidak Fit
4.	CFI	0.231	≥ 0,90	Tidak Fit
5.	IFI	0.232	≥ 0,90	Tidak Fit
6.	NFI	0.225	≥ 0,90	Tidak Fit
7.	PGFI	0.308	≥ 0,50	Tidak Fit
8.	PNFI	0.214	≥ 0,60	Tidak Fit

Berdasarkan uji *goodness of fit* dapat diketahui bahwa hampir keseluruhan model tidak memenuhi uji kesesuaian model, sehingga modifikasi model perlu dilakukan. Maka model perbaikan adalah sebagai berikut:



Gambar 3. *Goodness of Fit* Model 2

Berdasarkan model pada gambar di atas maka uji *goodness of fit* memiliki hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*) Tahap 2

No	<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Uji	Cut off Value	Keterangan
1.	Chi-Square	221,286	+	Fit
2.	GFI	0,914	≥ 0,90	Fit
3.	TLI	0,940	≥ 0,90	Fit
4.	CFI	0,955	≥ 0,90	Fit
5.	IFI	0,956	≥ 0,90	Fit
6.	NFI	0,944	≥ 0,90	Fit
7.	PGFI	0,574	≥ 0,50	Fit
8.	PNFI	0,701	≥ 0,60	Fit

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variabel observed harus memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas dilakukan dengan mengamati nilai  $cr$  (critical ratio) sebesar  $-2,58 \leq cr \leq 2,58$  pada tingkatan signifikansi 0,05 (5%). Hasil Uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Uji Normalitas

Item	Min	Max	c.r.	Keterangan
DK1	3	5	1.647	Normal
DK2	3	5	2.218	Normal
DK15	3	5	1.845	Normal
KS1	3	5	2.572	Normal
KS2	3	5	1.560	Normal
KS3	3	5	0.460	Normal
MK1	3	5	0.128	Normal
MK3	2	5	2.344	Normal
MK6	2	5	2.112	Normal
KK2	3	5	1.229	Normal
KK5	3	5	1.234	Normal
KK14	3	5	1.197	Normal

Berdasarkan uji normalitas, memiliki nilai critical ratio yaitu sebesar  $-2,58 \leq cr \leq 2,58$ . Sehingga seluruh item pada penelitian ini dinyatakan normal.

Tabel 8. Uji Hipotesis

Keterangan	Estimate	CR	P
<b>Pengaruh Langsung</b>			
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	-0.146	-0.817	0.414
Knowledge Sharing → Kinerja Karyawan	-0.882	-1.641	0.101
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.267	0.152	0.078
Disiplin Kerja → Motivasi Kerja	0.238	2.901	0.004
Knowledge Sharing → Motivasi Kerja	0.520	2.058	0.040
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>			
Disiplin Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.064	1.502	0.132
Knowledge Sharing → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.139	1.335	0.181

Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate -0.146 dan signifikansi 0.414 Disiplin dapat berupa tindakan yang diambil manajemen untuk mendorong anggota organisasi atau karyawan memenuhi tuntutan berbagai syarat yang ditetapkan perusahaan (Satria dan Dewi, 2018). Disiplin kerja dapat dikatakan sebagai upaya manajemen yang ditetapkan dengan standar tertentu untuk dipatuhi oleh karyawan sebagai aturan yang berlaku dalam organisasi. Menerapkan disiplin pada pegawai merupakan bentuk pelatihan yang membantu pegawai untuk mengembangkan pengendalian diri sehingga lebih efektif dalam mematuhi peraturan. Disiplin kerja digunakan oleh pimpinan sebagai sarana komunikasi dengan karyawan guna mengubah perilaku, meningkatkan kesadaran, dan kemauan karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial (Rivai, 2009). Sumber daya manusia yang disiplin dalam bekerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Namun, penelitian ini tidak mendorong upaya tersebut dapat dilakukan. Menurut hasil penelitian, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara

kinerja karyawan dengan disiplin kerja. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki kinerja tinggi tidak disebabkan oleh perilakunya yang disiplin. Disiplin dijalankan oleh karyawan sebagai kewajibannya dalam bekerja, tetapi tidak berdampak bagi hasil pekerjaannya. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinantra (2020), Bangalino et. al (2019), Aeni dan Kuswanto (2021) dan Apalia (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paoki et al. (2017), Orlando (2018) dan Riyanto et al. (2020) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

*Knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate -0.882 dan signifikansi 0,101 Organisasi yang dianggap sukses dan berdaya saing saat ini adalah organisasi yang mampu mengoptimalkan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Pengetahuan tersebut kemudian dikembangkan dan dibagi kepada rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama. *Knowledge sharing* merupakan sumber daya penting bagi organisasi dan juga merupakan fungsi kunci dalam manajemen pengetahuan. *Knowledge sharing* adalah suatu proses timbal balik di mana individu bertukar pengetahuan guna menciptakan solusi baru (Ridder dan Hoof, 2004). Berbagi pengetahuan dapat diartikan sebagai komunikasi antar karyawan yang berfungsi untuk berbagi pengetahuan, pengalaman dan kemampuan sehingga mereka dapat memecahkan masalah tertentu atau mencegah terjadinya masalah. Berbagi pengetahuan merupakan suatu proses dalam kegiatan pengelolaan pengetahuan dengan cara berbagi pengetahuan baik secara vertikal maupun horizontal. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanum dan Purwono (2020), Nurrachman et. al (2019), Wang dan Wang (2012), Khaerana (2021), Orlando (2018), Javadi et. al (2012) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saragih et al. (2015) yang menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak memiliki dampak bagi kinerja karyawan

Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate 0,267 dan signifikansi 0.078. Motivasi merupakan sebuah energi dalam diri individu yang dapat memengaruhi arah, intensitas, tekad, serta tindakan yang dilakukan secara sukarela.. (McShane dan Glinow, 2008). Motivasi berfungsi sebagai penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Hasibuan, 2010). Namun pada kenyataannya, motivasi hanya berfungsi sebagai penyemangan diri sendiri tanpa menjadikan sebuah dorongan bagi organisasi untuk menggapai tujuannya. Karyawan yang bersemangat dirasa tidak memberikan kontribusi bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga motivasi dinilai tidak dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain variabel motivasi kerja tidak mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel ini juga tidak dapat memberikan mediasi pengaruh disiplin kerja ke kinerja karyawan dan *knowledge sharing*. Hal ini disebabkan oleh motivasi kerja secara parsial tidak mampu memberikan dampak yang signifikan bagi adanya kinerja karyawan. Sehingga hal ini juga berdampak pada pengaruh disiplin kerja pada kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja. Hal ini juga terjadi pada pengaruh lainnya yaitu *knowledge sharing* terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinantra (2020) dan Ni'mah dan Hadi 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyanto et al. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai *estimate* 0,238 dan signifikansi 0,004 sehingga disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi menjadikan karyawan memiliki motivasi atas pekerjaannya. Karyawan akan semakin mendapatkan kekuatan dalam internal dirinya sehingga memberikan dampak bagi perilaku karyawan untuk semakin giat bekerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosento et al (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja

*Knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai *estimate* 0,520 dan signifikansi 0,040 sehingga *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Karyawan yang telah memiliki berbagi informasi baik kedalam maupun keluar akan memiliki pengetahuan yang tinggi. Hal ini tentunya akan mendorong karyawan untuk lebih memiliki motivasi dalam bekerja karena telah memiliki pengetahuan, keterampilan pengalaman dan sesuatu yang baru sebagai bekal dalam bekerja. Tentunya dorongan ini menjadikan motivasi sebagai perantara adanya faktor disiplin dan *knowledge sharing* antar karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nili et. al (2013) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap motivasi kerja.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diterangkan sebelumnya, maka penelitian ini menarik kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. *Knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja
5. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja.
6. Disiplin kerja memiliki tidak pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja.
7. *Knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja

### REFERENCES

- Abdullah, Isnaini Diana Putri. 2018. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya). *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*. Pp:82-94
- Aeni, Nur., dan Heri Gatot Kuswanto. 2021. The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology Vol 1, No. 2 e-ISSN: 2774-5694 DOI: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.352>*
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S. and Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018), "The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance", *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 6, pp. 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Alas, R., Übius, U., Lorents, P., & Matsak, E. (2017). Corporate Social Responsibility In European And Asian Countries. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi (JMBI) UNSRAT Vol. 4 No. 1*
- Amanda, Gita. 23 September 2021. Pertamina Siap Jadi Ujung Tombak Bisnis dan Distribusi Asia. *Republika: <https://www.republika.co.id/berita/qzv4u423/pertamina-siap-jadi-ujung-tombak-bisnis-dan-distribusi-asia>* diakses 17 Juli 2021
- Apalia, E. A. (2017). Effects of Discipline Management on Employee Performance in an Organization: The Case of County Education Office Human Resource Department, Turkana

County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2 (3), 1-18

Ardiantoputra, Bintang Aliffata. 17 Juni 2021. Strategi Pertamina Dalam Pengembangan Kualitas SDM. *Kumparan*: <https://kumparan.com/bintang-aliffata/strategi-pertamina-dalam-pengembangan-kualitas-sdm-1vxe9RRhlp/full> diakses pada 13 Juli 2022.

Azhar, M Sholahadin. 2022. Erick Thohir Fokus Kembangkan SDM BUMN. *Medcom*: <https://m.medcom.id/ekonomi/bisnis/aNrxWoVk-erick-thohir-fokus-kembangkan-sdm-bumn> diakses 17 Juli 2022

Bangalino, Graselsya Febri Arung., Nurwidiyanto dan Louis Soemadi Bopeng. 2019. Pengaruh Knowledge Management, Technology dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *CAKRAWALA Management Business Journal Vol 2, No 1*

Baumann, C. and Krskova, H. (2016), "School discipline, school uniforms and academic performance", *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 1003-1029. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0118>

Bellizzi, J.A. and Hasty, R.W. (2000), "The effects of hiring decisions on the level of discipline used in response to poor performance", *Management Decision*, Vol. 38 No. 3, pp. 154-159. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005343>

Bernardin, H. Jhon., dan Joyce E. A. Russel. 2013. *Human Resources: An Expimetal Approach*. Singapore: Mc. Graw – Hill book.co

Chen, H. 2001. *Knowledge Management Systems: A Text Mining Perspective*. Tucson: The University of Arizona

Dessler, Gary. (2017). *Human Resource Management*. United States America: Pearson Education

Dewi, V.I. and Wardhana, L.I. (2022), "The nexus of financial literacy and depositor discipline in commercial banks", *Managerial Finance*, Vol. 48 No. 9/10, pp. 1472-1487. <https://doi.org/10.1108/MF-09-2021-0445>

Dinantara. Mohamad Duddy. 2020. The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT. Panca Usaha Lestari in Jakarta. *Jurnal Ad Ministrare 7(1): 109* DOI: [10.26858/ja.v7i1.14469](https://doi.org/10.26858/ja.v7i1.14469)

El-CHAARANI H. and El-Abiad Z., (2020), Knowledge Management and Job Performance: The Case of Lebanese Banking Sector, *International Review of Management and Marketing*, Vol.10 (1).

Fernandez, I. B., dan Sabherwal, R. 2010. *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe, Inc

Fitch, J. L., & Ravlin, E. C. (2004). *Team-based discipline: a theoretical framework*. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), 5–11. doi:10.1108/13527590410527531

Gibson, James L. 1997. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.



- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hanum, Munandar dan Purwono. 2020. The Influence of Competence and Knowledge Management on Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*. 18 (2) DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.05>
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indra Prasetyo, Esa Wahyu Endarti, Budi Endarto, Nabilah Aliyyah, Rusdiyanto, Heru Tjaraka, Nawang Kalbuana, Arif Syafi'ur Rochman. 2021. Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance: A Case Study Indonesia. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, Vol 48, No 6.
- Ivancevich, Jhon M. 2001. *Human Resource Management 8th Edition*. Boston: McGraw Hill
- Javadi, Dr. Mohammad Hossein Moshref., Nasim Darvish Zadeh, Moeide Zandi and Javad Yavarian. 2012. Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance. *International Journal of Human Resource Studies Vol 2, No. 1. ISSN: 2162-3058*
- K, J. and Ranjit, G. (2022), "Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: employee creativity as a mediator", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 647-664. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0091>
- Kelloway, E.K. and Barling, J. (2000), Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2: 287-304. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>
- Khaerana. 2021. Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo Vol 7, No. 2 e-ISSN: 2684-7841*
- Kuswati, Yeti. (2020). "The Effect of Motivation on Employee Performance". Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 3, No 2, May 2020, Page: 995-1002 e-ISSN: 2615-3076(Online), p-ISSN: 2615-1715(Print) [www.bircu-journal.com/index.php/birci](http://www.bircu-journal.com/index.php/birci)
- Lazarova, M. and Taylor, S. (2009), Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *J. Organiz. Behav.*, 30: 119-139. <https://doi.org/10.1002/job.545>
- Lee, Michael T., Robyn L. Raschke. 2016. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. DOI: 10.1016/j.jik.2016.01.004
- Lee, Michael T., Robyn L. Raschke. 2016. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. DOI: 10.1016/j.jik.2016.01.004

- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). *Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing*. *Journal of Knowledge Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. doi:10.1108/jkm-04-2020-0309
- Lin, C.-P., Huang, H.-T., & Huang, T. Y. (2020). *The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers*. *Personnel Review, 49(9), 1879–1896*. doi:10.1108/pr-12-2018-0527
- Lin, H.F. 2007. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*.
- Lumbantobing, Paul, 2011, *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia
- Luqman, A., Zhang, Q., Kaur, P., Papa, A. and Dhir, A. (2022), "Untangling the role of power in knowledge sharing and job performance: the mediating role of discrete emotions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2022-0016>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Boston: Cengage Learning.
- Mangkunegara, A.A.A. Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu dan Abdul Waris. 2015. Effect of Training, Competence and Dicipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences. 1240-1251*
- Manik, Sudarmin. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalian IV Koto Kabupaten Rokan Hulu. *International Journal Of Social Science and Business. 1(4) DOI: <https://doi.org/10.23887/ijssb.v1i4.12526>*
- Marouf, L. 2016, The role of knowledge sharing culture in business performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 46 No. 2, pp. 154-174. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2014-0061>*
- Marquardt, M.J. 2002. *Building the Learning Organization: Mastering 5 Element for Corporate Learning*. California: Davies-Black Publishing.
- Martis, Robert L dan John H. Jackson. 2007. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Maslow, Abraham H. 2013. *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. PT. PBP, Jakarta
- McShane, Steven dan Mary Ann Von Glinow. 2008. *Organizational Behavior 9th Edition..* Boston: McGraw Hill
- Meher, J.R. and Mishra, R.K. (2022), "Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning", *VINE Journal of*

*Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 52 No. 2, pp. 205-223. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2020-0056>

- Muhammed, S. and Zaim, H. (2020), "Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 10, pp. 2455-2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: UGM Press
- Ni'mah, Uli dan Sudharto P. Hadi. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Personal Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Candisari Kebumen). *Jurnal Administrasi Bisnis Vol IX No. IV*
- Nili, Dr. Majid., Dr. Ali Nasr Isfahani, Mohammad Hassan Tanhaei. 2013. Knowledge Sharing and its Impact on Employees Motivation. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. Vol. 2, No. 3. ISSN: 2226-6348
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nurrachman, Q., Hermanto, B., & Chan, A. (2019). The Effect of Knowledge Sharing on Employee Performance at PT Tama Cokelat Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(6), 155-163 DOI: 10.14738/abr.76.6660.
- Orlando, Okky. 2018. Pengaruh Knowledge Sharing dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 6, No. 1*
- Osigweh, C. A. B., & Hutchison, W. R. (1990). *To Punish or Not to Punish? Managing Human Resources through "Positive Discipline"*. *Employee Relations*, 12(3), 27-32. doi:10.1108/01425459010144082
- Panahi S., Watson J., and Partridge H., (2012). Towards Tacit Knowledge sharing over Social Web Tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), pp.379-397.
- Pang, Kelvin and Chin-Shan Lu. 2018. Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance (An Empirical Study of Container Shipping Companies in Taiwan). *Maritime Business Review*, Vol.3 No 1. 2397-3757 DOI 10.1108/MABR-03-2018-0007
- Paoki, Esther, Saerang dan Pangemanan. 2017. The Effect of Work Discipline and Team Work on Employee Performance (Case Study at PT Bahasa Technology Solutions). *Jurnal EMBA*, 5 (2), 2385-2393.
- Pasaribu, Manerep. 2009. *Knowledge Sharing: Meningkatkan Kinerja Layanan Perusahaan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. and Muchtar, M. (2017), "Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 4, pp. 602-614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>

- Payal, R., Ahmed, S. and Debnath, R.M. (2019), "Impact of knowledge management on organizational performance: An application of structural equation modeling", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49 No. 4, pp. 510-530. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-07-2018-0063>
- Putri, Inkana. 18 Agustus 2021. Go Global, Ini Sederet Kinerja Bisnis Pertamina di Mancanegara. *Detik Finance*: <https://finance.detik.com/energi/d-5686236/go-global-ini-sederet-kinerja-bisnis-pertamina-di-mancanegara> diakses 17 Juli 2022
- Ridder, De JA., and Van Den Hoof. 2004. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riyanto, Aries Bdi., Chablullah Wibisono, Indrayani, and Sri Yanti. 2020. Determination of Positive and Negative Motivation, Work Discipline and Training on Performance Through Work Satisfaction as Variable Intervening in Employees PT. Yellow Batam Flex. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, Vol. 2, No. 04. ISSN 2582-2292
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. London: Pearson.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge 2011. *Organizational Behavior 14th Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Rosento Rst, Mohamad Amas Lahat, Isnurrini Hidayat Susilowati. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Karyawan pada PT Trisentosa Adhirajasa Jakarta. *Jurnal Akrab Juara*, 4 (1), 178-193.
- Rothwell, William J. & H.C. 2007. *Kazans, Planning & Managing Human Resources ; Strategic Planning for Personnel Management (2nd edition)*. Mumbai : Jaico Publishing House
- Saragih, Saut Pin Tubipar dan Harisno. 2015. Influence of Knowledge Sharing and Information Technology Innovation on Employees Performance at Batamindo Industrial Park. *Communication & Information Technology Journal*, 9 (2), 45-49.
- Satria, P. A., & Dewi, P. P. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Sistem Informasi Akuntansi: Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Bisnis*, 4(1), 81-95.
- Shah, S. R., & Mahmood, K. (2016). *Contributing factors in knowledge sharing for performance of university students in teachers' training programs*. *Library Management*, 37(8/9), 496–506. doi:10.1108/lm-09-2016-0067
- Sinambela, L.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Stefania Zlatea, Gabriel Cucuib (2014). Motivation and Performance in Higher Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol 180, Pages 468-476

- Sumarlijati, T., Suprihanta, C. P., & Setiawan, I. T. (2021). Factors In Purchase Intention Of Foreign Soccer Club Jersey. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35661>
- Surajiyo, Suwarno, Indrawati Mara Kesuma, Tri Gustiherawati. 2021. The Effect of Work Discipline on Employees Performance with Motivation as a Moderating Variables in the Inspectorate Office of Musi Rawas District. *International Journal of Community Service & Engagement*. Vol.2 (1). e-ISSN: 2746-4032
- Sutrisno, Edi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwatno. 2001. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- Torang, Dr. Syamsir 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Wang, Z., Wang, N. and Liang, H. (2014), "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance", *Management Decision*, Vol. 52 No. 2, pp. 230-258. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- Wang, Zhining dan Nianxin Wang. 2012. Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert System with Application* 39(2012): 8899-8908
- Weiner, B. 1990. History Of Motivational Research In Education. *Journal Of Educational Psychology*. 82(4)
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2020). *Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations*. *European Journal of Innovation Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. doi:10.1108/ejim-09-2019-0244
- Zulfadil, Hendriani, S., & Machasin. (2020). *The influence of emotional intelligence on team performance through knowledge sharing, team conflict, and the structure mechanism*. *Journal of Management Development*, 39(3), 269–292. doi:10.1108/jmd-12-2018-0354