

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT TELKOM REGIONAL SEMARANG)**

Oleh  
:

**Andi Fadhil Muhammad**

**A.M Dr. Hj. Siti Sumiati**

**SE.,MSi Abstrak**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian pengujian hipotesis guna menguji : 1) apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Telkom Regional IV Jateng DIY, 2) apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Telkom Regional IV Jateng DIY, 3) apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Regional IV Jateng DIY, 4) apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Regional IV Jateng DIY, 5) apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Regional IV Jateng DIY. Penelitian ini dilakukan pada karyawan unit HC, unit planning, unit marketing, unit logistik dan unit keuangan pada PT. Telkom Regional IV Jateng DIY yang berjumlah 64 orang. Hasil dari penelitian ini didapatkan hasil antara lain : 1) *knowledge management* mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan, 2) motivasi memegang peranan guna mempengaruhi disiplin karyawan terhadap perusahaan, 3) penerapan *knowledge management* akan mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki karyawan dan meningkatkan kinerjanya, 4) motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. 5) disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karna disiplin kerja yaitu kemauan atau keinginan karyawan. Hasil uji sobel test pada penelitian ini menemukan bahwa variable disiplin kerja mampu memidiasi antara variable *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun juga pengaruh langsung dari variable *knowledge management* serta motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan dari penelitian ini adalah variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya dibatasi pada 3 variabel penelitian yaitu *knowledge management*, motivasi kerja dan disiplin kerja, metode pengumpulan data yang hanya menggunakan metode kuesioner, menyebabkan kurang komunikasi langsung dengan subjek langsung penelitian, periode dan objek penelitian ini diharapkan dapat diperluas sehingga dapat menghasilkan hasil yang lebih bagus.

**Kata Kunci** : *knowledge management*, disiplin kerja, kinerja manajemen sumberdaya manusia

**Abstract**

*This research is included in hypothesis testing research in order to test: 1) whether knowledge management affects the work discipline of employees of PT. Telkom Regional IV Central Java DIY, 2) whether work motivation affects the work discipline of employees of PT. Telkom Regional IV Central Java DIY, 3) whether knowledge management affects the performance of employees of PT. Telkom Regional IV Central Java DIY, 4) whether work motivation affects the performance of employees of PT. Telkom Regional IV Central Java DIY, 5) whether work discipline affects the performance of employees of PT. Telkom Regional IV Central Java DIY. This research was conducted on employees of the HC unit, planning unit, marketing unit, logistics unit and financial unit at PT. Telkom Regional IV Central Java DIY, totaling 64 people. The results of this study include: 1) knowledge management has an influence on employee work discipline, 2) motivation plays a role in influencing employee discipline towards the company, 3) the application of knowledge management will optimize the abilities of employees and improve their performance, 4) motivation work has an influence on employee performance. 5) Work discipline can affect employee performance because work discipline is the willingness or desire of the employee. The results of the sobel test in this study found that work discipline variables were able to mediate between variable knowledge management and work motivation on employee performance. However, the direct influence of the variable knowledge management and work motivation has a greater direct effect on employee performance. The limitation of this study is that the variables used in this study are only limited to 3 research variables, namely knowledge management, work motivation and work discipline, the data collection method only uses the questionnaire method, causing less direct communication with the direct research subjects, the period and the object of this study. is expected to be expanded so that it can produce better results.*

**Keywords:** *knowledge management, work discipline, human resource management performance*

## LATAR BELAKANG

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong guna meningkatkan kinerjanya. Menurut Hasibuan (2013), kedisiplinan yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa disiplin kerja yaitu kemauan atau keinginan karyawan guna bekerja sesuai dengan peraturan organisasi maupun aturan norma yang berlaku. Darmanto (2015), menyatakan bahwa dengan memiliki disiplin kerja yang tinggi, karyawan diharapkan akan membentuk dirinya menjadi sosok pribadi yang memiliki pola pikir, sikap, dan wawasan yang terarah sehingga pegawai tersebut akan bekerja dengan baik dan mendukung tugas-tugas yang harus diselesaikannya guna tercapainya visi dan misi organisasi yang sudah ditetapkan. Penelitian Farid (2016), Darmanto (2015), Handayani (2014) dan Prabasari (2013), mampu memberikan bukti empirik bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan. Motivasi pada manusia merupakan unsur yang sangat penting karena sebagai pendorong guna melakukan sesuatu. Luthans (2006) mengemukakan bahwa motivasi yaitu suatu dorongan yang ditujukan guna memenuhi suatu pencapaian tujuan. Dengan demikian, suatu motivasi kerja lebih merupakan modal diri dari setiap masing-masing individu. Oleh karena itu perusahaan yang ingin mencapai tujuannya harus memberikan perhatian berupa pemberian motivasi kerja pada karyawannya. Dengan kata lain, motivasi kerja yaitu keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau

bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu *knowledge management*, yaitu sebuah konsep baru di dunia bisnis, dimana konsep ini dapat digunakan guna meningkatkan dan memperbaiki operasional perusahaan dalam mencari keuntungan kompetitif. *Knowledge management* memiliki peranan penting dalam peningkat kinerja karyawan, dimana menurut Kosasih (2007), dijelaskan bahwa kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Tobing (2007) dalam Anggita (2017) mengatakan bahwa perubahan ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*) dalam penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), mengharuskan organisasi swasta maupun sektor publik harus dengan cepat mengubah strategi berbasis *knowledge*. Pengetahuan dapat secara luas dianggap sebagai salah satu hal yang paling penting dalam organisasi, karena pengetahuan dapat memberikan berbagai informasi dan wawasan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang mampu mencapai dan menerapkan pengetahuan secara efektif sering diharapkan guna kinerja yang lebih berhasil dianggap sebagai sumber strategis guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam organisasi bisnis. Penelitian Kandau (2016), memberikan bukti empirik bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jawa Tengah & DIY, yang merupakan yang merupakan dari divisi regional PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Seperti diketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT. TELKOM) merupakan

perusahaan BUMN yang melayani jasa telekomunikasi guna umum dalam negeri yang telah banyak pengalaman dalam bidangnya. Alasan penulis menggunakan PT. TELKOM sebagai lokasi penelitian yaitu dikarenakan PT. TELKOM merupakan perusahaan BUMN besar dan dibentuk sudah lama yang tentunya sudah memiliki pengalaman dalam mengelola sumber daya manusia-nya

Faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan meningkatkan disiplin kerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan disiplin kerja, PT. TELKOM menerapkan kedisiplinan tentang kesadaran diri karyawan, dimana pada era digital karyawan tidak terpacu pada aturan klasik yang data guna absen saja. Dalam meningkatkan kesadaran tersebut, perusahaan menerapkan dua metode, yaitu disiplin dasar dan disiplin non dasar. Disiplin dasar meliputi jam kerja, olahraga, kegiatan rohani dan lain-lain. Sedangkan disiplin non dasar meliputi target yang harus dicapai dengan kerjasama tim dan tanggung jawab kepada pekerjaan. Dai kedua metode tersebut, perusahaan berharap karyawan dapat meningkatkan disiplin kerja serta mampu memahami visi dan misi perusahaan.

Selain meningkatkan disiplin kerja, PT. TELKOM juga memperhatikan *knowledge management*, dimana perusahaan serius dalam menerapkannya. Upaya yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan *knowledge management* diawali dari perekrutan karyawan. Karyawan dituntut memiliki IFA (*imagination, focus* dan *action*). *Knowledge management* juga sudah dijadikan suatu budaya kerja oleh PT. TELKOM, dimana hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat sama, sehingga *knowledge management* yang dimiliki karyawan bisa bersinergi dengan visi dan misi perusahaan. Guna meningkatkan *knowledge management* karyawan, PT. TELKOM melakukan pelatihan-pelatihan, pendalaman materi serta sertifikasi guna

tenaga ahli-tenaga ahli. Hal-hal tersebut dilakukan agar *knowledge management* yang dimiliki karyawan dapat dikelola dengan baik.

Selain meningkatkan disiplin kerja dan *knowledge management*, PT. TELKOM juga berupaya guna meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Motivasi kerja karyawan dibentuk melalui kesadaran diri karyawan. Perusahaan menerapkan metode top down sehingga karyawan termotivasi dengan bantuan budaya perusahaan, yaitu penerapan The Telkom Way, 3S (*solid, speed, smart*) dan IFA (*imagination, focus* dan *action*). Metode-metode tersebut yang diterapkan perusahaan guna meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga kinerjanya juga dapat ditingkatkan.

Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan unit HC, unit planning, unit marketing, unit logistik dan unit keuangan pada PT. Telkom Regional IV Jateng DIY

#### METODE PENGUMPULAN

#### DATA

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu *probability sampling* dengan teknik *Simple Random Sampling* yaitu suatu metode guna memperoleh data dengan cara mengutip dari berbagai literatur, jurnal, artikel, buku, majalah, koran, website dan hasil penelitian- penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian dan kuesioner, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden guna dijawabnya (Sugiyono, 2010). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan unit HC, unit planning, unit marketing, unit logistik dan unit keuangan pada PT. Telkom Regional IV Jateng DIY yang berjumlah 64 orang.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian pengaruh *knowledge management* terhadap disiplin kerja diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,211 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (<5%) maka dapat dikatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin karyawan unit HC, unit planning, unit marketing, unit logistik dan unit keuangan pada PT. Telkom Regional IV Jateng DIY.

Dari hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,895 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (<5%) maka dapat dikatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan unit HC, unit planning, unit marketing, unit logistik dan unit keuangan pada PT. Telkom Regional IV Jateng DIY.

Dari hasil pengujian pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,364 dengan nilai signifikansi sebesar 0,021. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (<5%) maka dapat dikatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan unit HC, unit planning, unit marketing, unit logistik dan unit keuangan pada PT. Telkom Regional IV Jateng DIY

## PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan *knowledge management* mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan hal ini dapat diukur dari ketiga indikator yaitu *job procedure, personal knowledge* dan *technology*. Temuan ini menunjukkan bahwa *knowledge management* dapat digunakan guna

meningkatkan performa seseorang atau organisasi dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini dan yang akan datang. Artinya *knowledge management* ditujukan guna meningkatkan ketaatan karyawan guna bekerja dengan disiplin. Hal ini mendukung pendapat Honeycutt (2002) dalam Abdullah (2017), menjelaskan bahwa *knowledge management* merupakan salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai asset yang dikelola. Agar menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya.

Dari hasil statistik deskripsi terlihat bahwa indikator “selalu menggunakan fasilitas intranet guna membantu menyelesaikan pekerjaan” memiliki nilai rata-rata yang terendah dibanding indikator lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan belum mengoptimalkan peran intranet dalam mendukung penyelesaian pekerjaan. Penggunaan fasilitas intranet diharapkan akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Hal ini karena intranet akan mendukung karyawan guna meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu statistik deskripsi terlihat bahwa indikator “menggunakan pengetahuan guna mengatasi berbagai masalah dalam pekerjaan” memiliki nilai rata-rata yang tertinggi dibanding indikator lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengetahuan yang dimiliki karyawan berperan penting guna membantu dalam penyelesaian permasalahan dalam bekerja. Oleh karena itu karyawan diharapkan dapat menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada, sehingga setiap karyawan

mempunyai peran dalam peningkatan daya saing perusahaannya.

#### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang menguji pengaruh *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menunjukkan *knowledge management* mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Hasil yang ditunjukkan bahwa semakin baik *knowledge management* yang diterapkan oleh perusahaan maka disiplin kerja karyawan akan baik.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menunjukkan motivasi kerja mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Hasil yang ditunjukkan bahwa semakin baik motivasi karyawan dalam bekerja maka disiplin kerja karyawan akan baik.
3. Adanya pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dimana dengan adanya *knowledge management* perusahaan mampu meningkatkan pengetahuan dan dapat memberikan berbagai informasi serta wawasan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *knowledge management* yang diterapkan oleh perusahaan maka mengatasi berbagai masalah dalam perusahaan akan mudah guna diselesaikan serta *standart oprasional procedure* (SOP) pekerjaan menjadi terarah dan terkordinir dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan intranet, maka akan meningkatkan *knowledge* karyawan dalam bekerja.
4. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimana dengan arahan ataupun motivasi dapat mendorong karyawan guna memaksimalkan kinerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaji yang diberikan oleh

perusahaan serta rasa aman dan nyaman akan terjalin suasana kekeluargaan dalam bekerja selain itu perusahaan juga memberikan penghargaan kepada karyawan serta promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi.

5. Adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dimana dengan disiplin kerja perusahaan mampu membentuk sikap, tingkah laku serta perbuatan karyawan dengan peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis mengingat kompensasi yang diberikan sudah cukup besar dan pimpinan sudah memberikan teladan dalam bekerja serta pengawasan dalam bekerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan maka semakin baik juga kinerja yang dihasilkan karyawan.
6. Hasil uji sobel test pada penelitian ini menemukan bahwa variable disiplin kerja mampu memidiasi antara variable *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun juga pengaruh langsung dari variable *knowledge management* serta motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Abdullah, Dudung, 2017, *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Perumda BPR Majalengka*, Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi, Vol. 4 No. 2 Tahun 2017.
- Anggita, Apri, 2017, *Pengaruh Knowledge Sharing dan Faktor Demografi Terhadap Kinerja Pegawai*, Diponegoro Journal Of Accounting Volume 6, Nomor 3, Tahun 2017.
- Anggapraja, Indra Taruna, 2016, *Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk. (Studi Explanatory Survey pada Karyawan Unit Human Capital Management PT Telkom Tbk.)*, Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 14 No 1, 2016
- Anoraga, Panji, 2006, *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Darmanto, 2015, *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara*, JAP Vol. 3 No. 1, Juni 2015.
- Farid, Hendra Taufik, 2016, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kedisiplinan dan Kinerja Pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Timur Area Malang*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 32 No. 1 Maret 2016.
- Ghozali, Imam. 2011, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
- Handayani, 2014, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Agama Martapura*, Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 2, Nomor 3, Oktober 2014.
- Hasibuan, Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kandou, Yunita Lidya, 2016, *Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Di Manado)*, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01 Tahun 2016.
- Kosasih, Natalia, 2007, *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*, Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol.3, No.2, September 2007.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*, Yogyakarta : PT. Andi.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : PT.Remaja Rosda Karya.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Mohammad, 2005, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Disiplin kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, EKOBIS. Vol 7. No 2. Tahun 2005.

Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama*, Jakarta : PT. Raja GrafindoPersada.

Prabasari1, I Gusti Agung Ayu Maya, 2016, *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali*,

Sendarmayanti, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Refika Aditama.

Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.

Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kencana. Pustaka

Media Group