

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Citra Sawit Cemerlang (PT CSC) Ketapang

PT Citra Sawit Cemerlang (PT CSC) berdiri tahun 2005. Kantor pusat beralamat di Artha Graha Building 10th Floor, Jl. Jenderal Sudirman Kav 52-53, Jakarta Indonesia 12190, Telepon/ Faks 021-5151938/ 021-5151917. Perusahaan beroperasi di Demit, Sandai, Nanga Tayap, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat, 78871.

Ijin tanah untuk area lisensi kelapa sawit perkebunan awalnya seluas 19.400 Ha yang ditetapkan melalui Keputusan Bupati Ketapang pada tanggal 27 April 2005. Selanjutnya melalui Keputusan Bupati Ketapang yang baru No. 384/2009 pada 23 Oktober 2009 ijin diperbarui menjadi seluas 15.119 Ha dan ijin diperpanjang kembali dengan No.503/PEM/2012 tanggal 5 Desember 2012. Ijin operasional perkebunan melalui Keputusan Bupati Ketapang No: 551.31/0706/DISBUN-D/2005, pada 11 April 2005. Status area konsesi sebelumnya diklasifikasikan sebagai Hutan Produksi Konversi (HPK) tetapi kemudian diubah menjadi area di luar zona hutan (APL) melalui Keputusan Kementerian Kehutanan No.S.667/Menhut-II/2009 dan ijin pengiriman wilayah hutan No.SK.344/Menhut-II/2011.

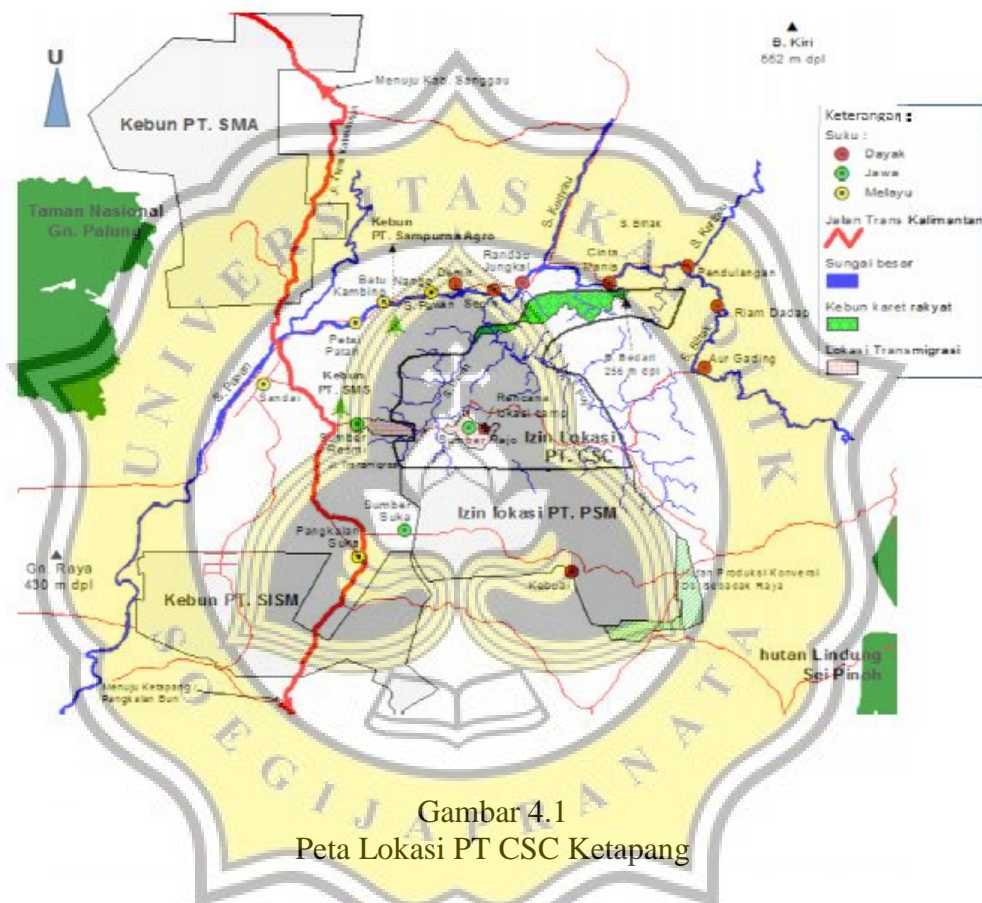
Secara geografis perusahaan berada di garis lintang 110°37'6.726" sampai 110°48'4.292" dan garis bujur 01°10'51.927" sampai 01°17'54.488". Batas-batas wilayah meliputi:

Utara : perkebunan kelapa sawit dan tanah komunitas

Timur : tanah masyarakat dan hutan konversi

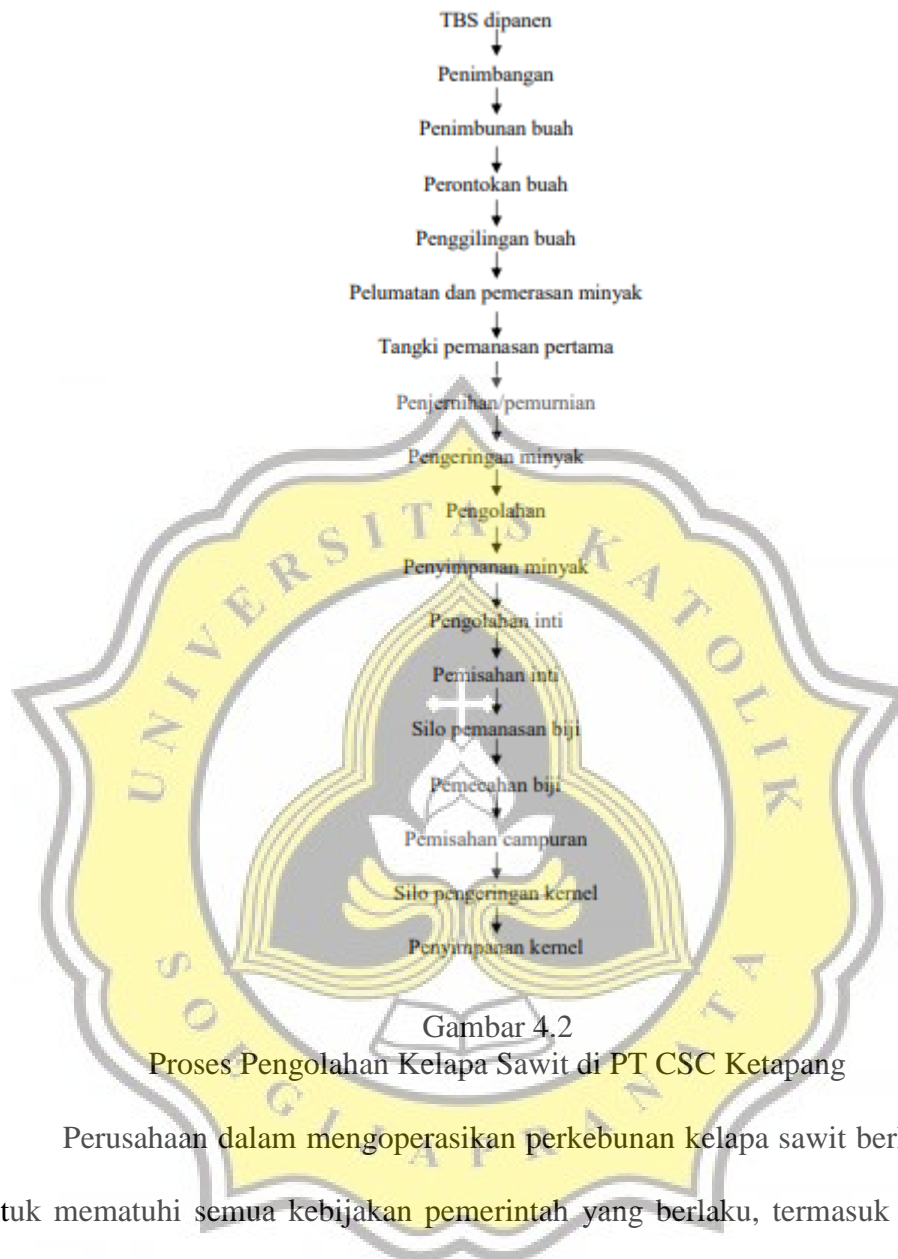
Barat : pemindahan transmigrasi dan kelapa sawit

Selatan: tanah masyarakat dan perkebunan kelapa sawit



Gambar 4.1
Peta Lokasi PT CSC Ketapang

Perusahaan mengolah kelapa sawit menjadi minyak sawit kasar (*crude palm oil*) dan inti sawit (*palm kernel*). Kelapa sawit yang diolah termasuk dalam varietas dura dan tenera berasal dari perkebunan rakyat. Proses pengolahan kelapa sawit di perusahaan ini sebagai berikut:



Gambar 4.2
Proses Pengolahan Kelapa Sawit di PT CSC Ketapang

Perusahaan dalam mengoperasikan perkebunan kelapa sawit berkomitmen untuk mematuhi semua kebijakan pemerintah yang berlaku, termasuk di bidang produksi, lingkungan, dan sosial ekonomi. Perusahaan juga berkomitmen untuk menjaga hubungan yang harmonis dengan masyarakat setempat dan berkontribusi pada mata pencaharian ekonomi melalui pengembangan skema plasma. Upaya-upaya yang dilakukan oleh PT CSC Ketapang terkait kelestarian perkebunan kelapa sawit sebagai berikut:

1. Pembibitan, merupakan langkah permulaan yang sangat menentukan keberhasilan penanaman dilapangan, sedangkan bibit unggul merupakan modal dasar dari perusahaan untuk mencapai produktifitas dan mutu minyak kelapa sawit yang tinggi.
2. Penyulaman, bertujuan mengganti tanaman yang mati atau pertumbuhannya terhambat dengan tanaman baru.
3. Penanaman tanaman penutup tanah, bertujuan untuk memperbaiki sifat-sifat fisika, kimia dan biologi tanah, mencegah erosi, mempertahankan kelembaban tanah dan menekan pertumbuhan tanaman pengganggu (gulma).
4. Membentuk piringan
5. Pemupukan, dengan tujuan untuk menambah ketersediaan unsur hara didalam tanah terutama agar tanaman dapat menyerap sesuai kebutuhan dan dapat meningkatkan produktifitas tanaman.
6. Pengendalian gulma secara ekonomis supaya tidak berpengaruh secara nyata terhadap hasil produksi
7. Pengendalian hama dan penyakit pengendalian, yang dilakukan kutip ulat, kutip pupa, dan semprot dengan *insectisida decis*.
8. Kastrasi (cuci bunga), bertujuan untuk merangsang pertumbuhan optimum, menghemat penggunaan unsur hara dan air, sanitasi tanaman menjadi bersih
9. Pemangkasan daun/pelepah, bertujuan untuk meningkatkan sanitasi kebun untuk mencegah serangan jamur, memperlancar penyerbukan alami, mempermudah panen, mempermudah pengawasan buah matang, agar proses metabolisme berjalan lancar

4.2 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian sebanyak 40 karyawan PT Citra Sawit Cemerlang (CSC) Ketapang yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.1
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Karakteristik Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Laki-laki	32	80,0
2	Perempuan	8	20,0
	Jumlah	40	100,0

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan PT CSC Ketapang 80% laki-laki dan 20% perempuan. Hal ini memperlihatkan mayoritas karyawan berjenis kelamin laki-laki, karena perusahaan kelapa sawit berada di tengah hutan sehingga laki-laki lebih sesuai dibandingkan perempuan.

Tabel 4.2
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

No	Karakteristik Usia	Frekuensi	%
1	20-30 tahun	38	95,0
2	31-40 tahun	2	5,0
	Jumlah	40	100,0

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Karyawan PT CSC Ketapang berusia antara 20 tahun sampai 33 tahun. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 95% dan berusia 31-40 tahun sebanyak 5%. Hal ini menunjukkan berdasarkan usia yang dimiliki karyawan PT CSC Ketapang berada pada usia produktif bekerja dengan mayoritas berusia 20-30 tahun.

Tabel 4.3
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Posisi Kerja

No	Karakteristik Posisi Kerja	Frekuensi	%
1	Asisten	15	37,5
2	Cadet	2	5,0
3	Mandor	13	32,5
4	Administrasi	2	5,0
5	Second Clark	2	5,0
6	HRD	1	2,5
7	Mekanik	1	2,5
8	Traksi	1	2,5
9	Pembelian	1	2,5
10	Cruiser	1	2,5
11	Perawat	1	2,5
	Jumlah	40	100,0

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan terdapat 11 jenis posisi kerja di PT CSC Ketapang, dimana *job description* sebagai berikut:

1. Asisten

Membantu *Estate Manager* untuk memastikan seluruh kegiatan di lingkup afdeling dapat berjalan sesuai dengan persyaratan, prosedur, dan target yang ditetapkan manajemen dengan mengacu pada prinsip-prinsip kesehatan dan keselamatan kerja dan lingkungan serta biaya yang efektif dan efisien.

2. Cadet atau asisten junior yang bertugas membantu pekerjaan asisten

3. Mandor, meliputi:

a. Mandor besar, bertanggung jawab membantu asisten dalam melaksanakan pekerjaan kebun, melakukan koordinasi dengan mandor-mandor lain dalam merealisasikan rencana kerja harian, serta mengawasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan bertanggung jawab atas hasil kerja yang telah dilaksanakan dengan baik.

- b. Mandor panen, bertanggung jawab melaksanakan tugas panen, seperti *briefing*, mengawasi panen, menghitung Angka Kerapatan Panen (AKP), serta melakukan pemeriksaan mutu puncak panen.
 - c. Mandor pupuk, bertanggung jawab mengawasi karyawan pupuk, mencatat jumlah pupuk yang sudah direalisasikan ke tanaman, serta melakukan evaluasi kerja pemupukan.
 - d. Mandor *pruning*, bertanggung jawab mengawasi karyawan *pruning*, mencatat prestasi kerja karyawan *pruning*, serta melakukan evaluasi kerja pemupukan.
 - e. Mandor penyemprotan, bertanggung jawab mengawasi karyawan semprot dan evaluasi kerja penyemprotan.
4. Administrasi
- a. Menyusun anggaran tahunan departemen
 - b. Melakukan administrasi departemen, yang meliputi kapasitas pengolahan, jam kerja pengolahan dan pemakaian air
 - c. Membuat permintaan pembelian atas bahan-bahan dan peralatan kerja
 - d. Membuat laporan proses pengolahan dan kerusakan mesin
5. *Second Clark*, bertugas membantu bagian administrasi untuk melakukan filling dan memperbarui database.
6. HRD
- a. Penerimaan, pemberhentian dan pengangkatan karyawan
 - b. Mengawasi kegiatan-kegiatan karyawan, serta menilai dan mengevaluasi prestasi kerja karyawan

- c. Menangani masalah-masalah yang terjadi pada karyawan, seperti konflik, kecelakaan kerja, atau karyawan sakit
7. Mekanik, bertanggung jawab terhadap kegiatan *maintenance*, *repair* mesin dan peralatan mekanik produksi.
8. Traksi, bertanggung jawab terhadap perbaikan atau merawat mesin atau kendaraan atau alat berat; mendistribusikan alat transportasi, memperbaiki atau merawat prasarana (jalan, jembatan, dan bangunan), dan pengadaan prasarana lainnya (titi panen, buis beton, dan alat-alat pertanian lainnya).
9. Pembelian
- Merencanakan dan memenuhi kebutuhan perusahaan
 - Melakukan negosiasi dengan penjual
 - Memonitor pengiriman barang ke penjual
10. Cruiser atau personil pendukung pencegahan kecelakaan dan kebakaran yang mempunyai tugas:
- Memadamkan kebakaran yang terjadi di lingkungan kerja tanaman kebun (sudah dilatih oleh pemadam kebakaran)
 - Memastikan sumber-sumber kebakaran yang mungkin terjadi di lingkungan tanaman kebun dan memutuskan tindakan lanjut dalam penanganan bahaya kebakaran.
 - Melakukan kegiatan evakuasi sesuai dengan skala prioritas dan peralatan yang berada di perkebunan.
 - Memberikan pertolongan pertama kepada orang-orang yang terluka atau sakit untuk kemudian dikirim ke poliklinik kebun

11. Perawat, bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan kesehatan para karyawan.

Tabel di atas juga memperlihatkan bahwa terdapat 11 posisi kerja di PT CSC Ketapang, dimana asisten memiliki jumlah karyawan yang paling banyak (37,5%), dan kemudian mandor (32,5%). Sementara posisi lainnya relatif sedikit sekitar 2,5% dan 5%.

Tabel 4.4
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Bekerja

No	Karakteristik Masa Bekerja	Frekuensi	%
1	1-3 tahun	18	45,0
2	4-6 tahun	13	32,5
3	lebih dari 6 tahun	9	22,5
	Jumlah	40	100,0

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan PT CSC Ketapang memiliki masa kerja antara 1 tahun sampai 13 tahun, dengan masa kerja rata-rata 4,13 tahun. Hal ini menunjukkan berdasarkan masa kerja yang dimiliki karyawan PT CSC Ketapang relatif cukup lama.

Tabel 4.5
Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Karakteristik Pendidikan	Frekuensi	%
1	SMA /sederajat	16	40,0
2	D1-D3	22	55,0
3	S1	2	5,0

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan PT CSC Ketapang memiliki tingkat pendidikan dari SMA/sederajat sampai S1, dimana mayoritas memiliki tingkat pendidikan D1-D3 (55%). Hal ini berarti PT CSC Ketapang memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan yang tergolong tinggi.

Tabel 4.6
Tabulasi Silang Usia dan Jenis Kelamin

Usia	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
20-25 tahun	16 (69,6%)	7 (30,4%)	23 (100%)
26-30 tahun	10 (90,9%)	1 (9,1%)	11 (100%)
31-35 tahun	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
Jumlah	32 (80%)	8 (20%)	40 (100%)

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan yang berusia 20-25 tahun, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (69,6%). Karyawan yang berusia 26-30 tahun, mayoritas juga berjenis kelamin laki-laki (90,9%). Semua karyawan yang berusia 31 tahun ke atas adalah laki-laki. Jadi, berdasarkan range usia maka mayoritas karyawan PT CSC Ketapang berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.7
Tabulasi Silang Masa Kerja dan Jenis Kelamin

Masa Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
≤ 3 tahun	15 (83,3%)	3 (16,7%)	18 (100%)
≥ 4 tahun	17 (77,3%)	5 (22,7%)	22 (100%)
Jumlah	32 (80%)	8 (20%)	40 (100%)

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja ≤ 3 tahun mayoritas berjenis kelamin laki-laki (83,3%). Karyawan yang memiliki masa kerja ≥ 4 tahun mayoritas berjenis kelamin laki-laki (77,3%). Jadi, berdasarkan range masa kerja maka mayoritas karyawan PT CSC Ketapang berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.8
Tabulasi Silang Pendidikan dan Jenis Kelamin

Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
SMA/ sederajat	11 (68,8%)	5 (31,3%)	16 (100%)
D3	19 (86,4%)	3 (13,6%)	22 (100%)
S1	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
Jumlah	32 (80%)	8 (20%)	40 (100%)

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan SMA/ sederajat mayoritas berjenis kelamin laki-laki (68,8%). Karyawan yang memiliki pendidikan D3 mayoritas berjenis kelamin laki-laki (86,4%). Seluruh karyawan yang memiliki pendidikan S1 berjenis kelamin laki-laki (100%). Jadi, berdasarkan range pendidikan maka mayoritas karyawan PT CSC Ketapang berjenis kelamin laki-laki.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian (*knowledge management* dan kinerja karyawan), dimana hasilnya sebagai berikut:

4.3.1 *Knowledge Management*

Knowledge Management merupakan integrasi dari *people* dan *process*, yang kemudian didukung dengan *technology*, untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan, dan keahlian sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Variabel ini memiliki dimensi *personal knowledge*, *learning organization*, *job procedure*, dan *technology* (Syafarina, dkk., 2018). Tanggapan responden mengenai *management knowledge* sebagai berikut:

Table 4.9
Tanggapan Responden Mengenai *Management Knowledge*

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<i>Personal knowledge</i>														
1	Saya memiliki pengalaman bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan saat ini	0	0	30	75	9	22,5	0	0	1	2,5	92	2,30	Rendah
3	Saya menguasai bidang pekerjaan yang saya geluti	0	0	33	82,5	6	15	0	0	1	2,5	89	2,23	Rendah
4	Saya memiliki motivasi tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan	0	0	33	82,5	6	15	1	2,5	0	0	88	2,20	Rendah
5	Saya berbagi pengalaman kerja dengan rekan kerja	4	10	21	52,5	9	22,5	5	12,5	1	2,5	98	2,45	Rendah
6	Pengalaman yang saya miliki membantu saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4	10	22	55	8	20	6	15	0	0	96	2,40	Rendah
Skor rata-rata dimensi <i>personal knowledge</i>												2,32	Rendah	
<i>Learning organization</i>														
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan	5	12,5	21	52,5	9	22,5	3	7,5	2	5	96	2,40	Rendah
8	Saya berbagi pengetahuan dengan rekan kerja	2	5	23	57,5	8	20	7	17,5	0	0	100	2,50	Rendah
9	Saya memberi saran terhadap masalah pekerjaan	3	7,5	15	37,5	19	47,5	2	5	1	2,5	103	2,58	Rendah
10	Saya memiliki loyalitas tinggi terhadap pekerjaan	1	2,5	20	50	11	27,5	6	15	2	5	108	2,70	Rendah
11	Saya menciptakan hal-hal baru untuk perusahaan	4	10	15	37,5	14	35	7	17,5	0	0	104	2,60	Rendah
12	Saya menerima pelatihan sesuai kebutuhan	6	15	13	32,5	16	40	5	12,5	0	0	100	2,50	Rendah
13	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan pelatihan kerja yang sama besarnya seperti pegawai lainnya	0	0	17	42,5	18	45	4	10	1	2,5	109	2,73	Rendah

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<i>Learning organization</i>														
14	Saya memahami isi visi perusahaan	4	10	18	45	14	35	3	7,5	1	2,5	99	2,48	Rendah
15	Saya menjadikan visi perusahaan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan	3	7,5	23	57,5	8	20	5	12,5	1	2,5	98	2,45	Rendah
16	Saya merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan	2	5	23	57,5	9	22,5	6	15	0	0	99	2,48	Rendah
17	Saya menghargai adanya perbedaan pendapat di perusahaan ini	0	0	31	77,5	7	17,5	0	0	2	5	93	2,33	Rendah
19	Perusahaan ini memberikan kebebasan berpendapat kepada karyawan-karyawannya	0	0	29	72,5	9	22,5	2	5	0	0	93	2,33	Rendah
21	Saya sopan dalam bertidak	0	0	31	77,5	8	20	1	2,5	0	0	90	2,25	Rendah
22	Saya bersikap sopan dalam bertutur kata	0	0	33	82,5	6	15	1	2,5	0	0	88	2,20	Rendah
23	Saya merasa kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan penting	0	0	35	87,5	3	7,5	1	2,5	1	2,5	88	2,20	Rendah
24	Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang belum selesai dengan sukarela	2	5	21	52,5	10	25	6	15	1	2,5	103	2,58	Rendah
25	Saya peduli terhadap masalah-masalah yang dihadapi perusahaan	2	5	13	32,5	23	57,5	2	5	0	0	105	2,63	Rendah
26	Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja	2	5	21	52,5	13	32,5	4	10	1	2,5	104	2,60	Rendah
27	Saya menjalin hubungan yang akrab dengan rekan kerja	3	7,5	16	40	14	35	7	17,5	0	0	105	2,63	Rendah
28	Saya memberikan ide/gagasan dalam kelompok unit kerja	2	5	15	37,5	20	50	3	7,5	0	0	104	2,60	Rendah
29	Terbuka terhadap masalah yang terjadi	0	0	16	40	21	52,5	3	7,5	0	0	107	2,68	Rendah
30	Saya mampu bekerja sama dengan tim	1	2,5	15	37,5	16	40	8	20	0	0	111	2,78	Rendah

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<i>Learning organization</i>														
31	Saya berani memberikan pendapat dalam rapat	0	0	39	97,5	0	0	1	2,5	0	0	82	2,05	Rendah
Skor rata-rata dimensi <i>learning organization</i>												2,49	Rendah	
<i>Job procedure</i>														
32	Saya paham mengenai prosedur dalam bekerja	1	2,5	20	50	13	32,5	6	15	0	0	104	2,60	Rendah
33	Saya menjadikan SOP sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan	2	5	14	35	23	57,5	1	2,5	0	0	103	2,58	Rendah
34	SOP dapat meningkatkan kemampuan kerja	1	2,5	21	52,5	12	30	6	15	0	0	103	2,58	Rendah
35	Saya menjadikan SOP sebagai acuan dalam melaksanakan pelatihan bekerja	3	7,5	14	35	16	40	7	17,5	0	0	107	2,68	Rendah
Skor rata-rata dimensi <i>job procedure</i>												2,61	Rendah	
<i>Technology</i>														
36	Saya menggunakan internet sebagai sarana mendapat dan menyebarkan informasi	1	2,5	14	35	22	55	3	7,5	0	0	107	2,68	Rendah
38	Fasilitas internet yang disediakan perusahaan membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2,5	16	40	17	42,5	6	15	0	0	108	2,70	Rendah
39	Fasilitas internet yang disediakan perusahaan membantu saya dalam menyimpan data-data pekerjaan	1	2,5	11	27,5	23	57,5	4	10	1	2,5	113	2,83	Rendah
Skor rata-rata dimensi <i>technology</i>												2,73	Rendah	
Skor rata-rata keseluruhan <i>knowledge management</i>												2,50	Rendah	

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Berdasar tabel di atas, *Personal knowledge* mengacu pada pengetahuan yang diperoleh karyawan PT CSC Ketapang berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi *personal knowledge* adalah 2,32 dan termasuk kategori rendah. Hal ini menunjukkan karyawan PT CSC Ketapang memiliki pengetahuan yang rendah, khususnya yang bersumber dari pengalaman kejadian sehari-hari atau sumber lainnya. Tingkat *personal knowledge* yang cenderung rendah ini diindikasikan dengan pengalaman kerja di bidangnya saat ini kurang, kurang menguasai bidang pekerjaan, motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan cenderung rendah, kurang berbagi pengalaman kerja dengan rekan kerja, dan pengalaman saat ini yang dimiliki kurang mendukung karyawan dalam bekerja. Jadi, karyawan PT CSC Ketapang memiliki *personal knowledge* yang kurang memadai. *Personal knowledge* didukung dengan tingkat pendidikan responden yang mayoritas lulusan D1-D3 (55%) kemudian SMA/ sederajat (40%) dan lulusan S1 sedikit (5%), padahal untuk industri kelapa sawit banyak menggunakan teknologi modern yang secara otomatis membutuhkan karyawan dengan tingkat pendidikan tergolong tinggi. Karyawan yang memiliki *managemen knowledge* tinggi adalah asisten dan perawat. Selain, di posisi di PT CSC merupakan hasil negosiasi, bahkan untuk daerah Demit bisa langsung melamar dan diterima bekerja di PT CSC. Jadi, proses perekrutan di PT CSC bersifat “informal”, yaitu terdapat prioritas bagi warga daerah Demit untuk menjadi karyawan PT CSC.

Learning organization mengacu pada proses pembelajaran yang ada di organisasi dengan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam

memberikan sharing pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, sehingga tujuan PT CSC Ketapang terwujud. Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi *learning organization* adalah 2,49 dan termasuk kategori rendah. Hal ini menunjukkan *learning organization* di PT CSC Ketapang cenderung rendah, yang diindikasikan dengan karyawan cenderung kurang mampu menyelesaikan pekerjaan, kurang mampu berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, tidak berani memberikan saran terkait masalah pekerjaan, loyalitas kerja kurang, tidak berani menciptakan hal-hal baru untuk perusahaan, jarang menerima pelatihan kerja yang sesuai kebutuhan karyawan, merasa memiliki sedikit peluang untuk mendapatkan pelatihan kerja, kurang memahami isi visi perusahaan, tidak menjadikan visi perusahaan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, kurang bertanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan, kurang menghargai perbedaan pendapat, perusahaan dirasa kurang memberi kebebasan, kurang sopan dalam bertindak dan bertutur kata, kurang mampu bekerjasama, jarang bersedia membantu rekan kerja secara sukarela, kurang peduli terhadap permasalahan pekerjaan, keberhasilan unit kerja yang satu tidak mempengaruhi unit kerja yang lain, kurang akrab dengan rekan kerja, takut untuk memberikan ide/gagasan, dan tertutup terhadap permasalahan yang ada. Jadi, proses pembelajaran di PT CSC Ketapang kurang memadai atau perusahaan kurang mendukung pembelajaran antar karyawan khususnya terkait berbagi pengalaman yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah atau meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja. Mayoritas karyawan PT CSC memiliki masa kerja kurang dari atau sama dengan 3 tahun, karena memang tingginya *turnover*. Perusahaan sering

mengeluarkan karyawan karena karyawan dianggap kinerjanya rendah, kurang bertanggung jawab, dan suka melanggar peraturan.

Job procedure mengacu pada tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh karyawan PT CSC Ketapang berdasarkan SOP yang ada dan sifatnya formal. Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi *job procedure* adalah 2,61 dan termasuk kategori rendah. Hal ini diindikasikan dengan karyawan kurang memahami dengan baik prosedur kerja, karyawan dalam bekerja tidak berpegang terhadap SOP yang ada, SOP dianggap tidak mampu meningkatkan kemampuan kerja, dan SOP juga tidak dijadikan acuan dalam melaksanakan pelatihan. Jadi, *job procedure* yang dimiliki oleh PT CSC Ketapang belum berjalan sesuai dengan harapan atau karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak didasarkan pada SOP yang berlaku. Karyawan PT CSC suka melanggar SOP yang ditunjukkan dengan bekerja tidak sesuai prosedur, pulang terlalu cepat, melawan aturan (misal karyawan marah karena gaji dipotong akibat tidak masuk kerja).

Technology mengacu pada media penyebaran informasi yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di PT CSC Ketapang. Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi *technology* adalah 2,73 dan termasuk kategori rendah. Hal ini menunjukkan penggunaan media informasi oleh PT CSC Ketapang sebagai sarana yang mendukung kegiatan kerja belum optimal, yang diindikasikan dengan belum optimalnya memanfaatkan internet sebagai sarana mendapatkan dan menyebarkan informasi, serta membantu untuk menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, menggunakan tablet untuk meng-input data

produksi saat di lapangan. Karyawan masih banyak yang tidak bisa mengoperasikan *gadget*, sehingga ketika diminta data dengan cepat, karyawan tidak bisa memberikan segera.

Skor rata-rata keseluruhan dari *management knowledge* sebesar 2,50 dan termasuk kategori rendah, yang menunjukkan tingkat integrasi dari *people* dan *process*, yang kemudian didukung dengan *technology*, untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan, dan keahlian sehingga meningkatkan kinerja organisasi pada karyawan PT CSC Ketapang cenderung rendah. Rendahnya *personal knowledge*, *learning organization*, *job procedure*, dan *technology* memperlihatkan bahwa *knowledge management* pada karyawan PT CSC Ketapang belum memadai.

Tabel 4.10
Tabulasi Silang Posisi Kerja dan *Management Knowledge*

Posisi Kerja	<i>Management Knowledge</i>		Jumlah
	Rendah	Tinggi	
1. Asisten	14 (93,3%)	1 (6,7%)	15 (100%)
2. Cadet	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
3. Mandor	13 (100%)	0 (0%)	13 (100%)
4. Administrasi	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
5. Second Clark	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
6. HRD	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
7. Mekanik	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
8. Traksi	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
9. Pembelian	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
10. Cruiser	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
11. Perawat	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)
Jumlah	38 (95%)	2 (5%)	40 (100%)

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan yang memiliki *management knowledge* tergolong tinggi memiliki posisi asisten dan perawat. Sementara posisi lainnya, memiliki skor *management knowledge* yang rendah.

Asisten yang memiliki *management knowledge* tinggi memiliki pendidikan S1, sementara perawat yang memiliki *management knowledge* tinggi memiliki pendidikan D3.

4.3.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Kinerja karyawan memiliki dimensi kualitas, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, keterpercayaan, ketersediaan, dan kebebasan (Dessler dalam Harahap, 2018). Tanggapan responden mengenai kinerja karyawan sebagai berikut:



Tabel 4.11
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Kualitas														
1	Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan	1	2,5	24	60	14	35	1	2,5	0	0	95	2,38	Rendah
2	Saya bekerja dengan teliti	0	0	24	60	15	37,5	1	2,5	0	0	97	2,43	Rendah
3	Keberhasilan saya dalam menyelesaikan pekerjaan memuaskan	0	0	24	60	14	35	2	5	0	0	98	2,45	Rendah
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja yang ditetapkan perusahaan	0	0	27	67,5	12	30	1	2,5	0	0	94	2,35	Rendah
Skor rata-rata dimensi kualitas												2,40	Rendah	
Produktivitas														
5	Hasil pekerjaan saya sesuai target yang ditetapkan	0	0	23	57,5	16	40	1	2,5	0	0	98	2,45	Rendah
6	Saya bekerja secara efisien	0	0	35	87,5	4	10	1	2,5	0	0	86	2,15	Rendah
7	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	1	2,5	30	75	9	22,5	0	0	0	0	88	2,20	Rendah
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan di waktu lembur	0	0	26	65	7	17,5	7	17,5	0	0	101	2,53	Rendah
Skor rata-rata dimensi produktivitas												2,33	Rendah	
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan														
10	Saya memiliki informasi yang baik terkait penyelesaian pekerjaan	0	0	31	77,5	9	22,5	0	0	0	0	89	2,23	Rendah
11	Saya mampu memahami tugas-tugas di kantor	0	0	32	80	8	20	0	0	0	0	88	2,20	Rendah
Skor rata-rata dimensi pengetahuan mengenai pekerjaan												2,21	Rendah	
Keterpercayaan														
13	Saya merasa dipercaya oleh atasan	0	0	31	77,5	8	20	1	2,5	0	0	90	2,25	Rendah

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Keterpercayaan														
14	Saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor	0	0	30	75	10	25	0	0	0	0	90	2,25	Rendah
Skor rata-rata dimensi kepercayaan												2,28	Rendah	
Ketersediaan														
15	Saya datang tepat waktu	5	12,5	24	60	11	27,5	0	0	0	0	86	2,15	Rendah
16	Saya pulang tepat waktu	1	2,5	29	72,5	10	25	0	0	0	0	89	2,23	Rendah
17	Saya menggunakan waktu istirahat sesuai aturannya	2	5	26	65	12	30	0	0	0	0	90	2,25	Rendah
Skor rata-rata dimensi ketersediaan												2,21	Rendah	
Kebebasan														
18	Saya dapat leluasa menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam penyelesaian pekerjaan	0	0	27	67,5	13	32,5	0	0	0	0	93	2,33	Rendah
19	Saya bebas mencari cara-cara dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	1	2,5	25	62,5	14	35	0	0	0	0	93	2,33	Rendah
20	Saya bebas bertukar waktu cuti kerja dengan karyawan lain	1	2,5	30	75	7	17,5	2	5	0	0	90	2,25	Rendah
Skor rata-rata dimensi kebebasan												2,30	Rendah	
Skor rata-rata keseluruhan kinerja karyawan												2,30	Rendah	

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan tabel di atas, kinerja karyawan untuk indikator kualitas adalah tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan. Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi kualitas adalah 2,40 dan termasuk kategori rendah. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan PT CSC dari dimensi kualitas rendah yang diindikasikan dengan kurang mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan, kurang teliti dalam bekerja, hasil pekerjaan kurang memuaskan, dan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar. Jadi, kualitas kerja karyawan PT CSC belum sesuai harapan. Contoh, karyawan tidak bisa melaporkan secara detail kondisi di lapangan ketika terjadi permasalahan. Contoh lainnya, ketika atasan meminta laporan tidak bisa diberikan dengan segera karena data tidak diatur dengan benar, yang disebabkan kemampuan mengoperasional gadget kurang baik.

Produktivitas mengacu pada kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi produktivitas adalah 2,33 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti hasil pekerjaan belum sesuai target, belum bekerja secara efisien, belum tepat waktu dalam bekerja, dan belum mampu menggunakan waktu lembur untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi, produktivitas karyawan PT CSC belum sesuai harapan. Contohnya, karyawan suka pulang awal ketika tidak ada atasan.

Pengetahuan mengenai pekerjaan mengacu pada keahlian praktis dan teknis informasi yang digunakan perusahaan. Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi pengetahuan mengenai pekerjaan adalah 2,21 dan termasuk

kategori rendah. Hal ini berarti karyawan PT CSC tidak memiliki informasi yang baik terkait penyelesaian pekerjaan dan kurang memahami tugas-tugasnya dengan baik. Jadi, tingkat pengetahuan karyawan PT CSC terkait pengetahuan tentang kerja cenderung rendah.

Kepercayaan mengacu pada tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan dan penindaklanjutan. Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi kualitas adalah 2,40 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti karyawan PT CSC merasa tidak dipercaya atasan dan tanggung jawab dalam bekerja kurang. Jadi, kepercayaan karyawan PT CSC cenderung rendah.

Ketersediaan mengacu pada ketepatan waktu, observasi penentuan waktu istirahat, dan keseluruhan catatan kehadiran. Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi ketersediaan adalah 2,21 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti karyawan PT CSC cenderung kurang tepat waktu, baik dalam kedatangan, pulang dan menggunakan waktu istirahat.

Kebebasan mengacu pada tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi. Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa skor rata-rata dimensi kebebasan adalah 2,30 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti karyawan merasa kebebasan di PT CSC kurang yang diindikasikan dengan karyawan kurang leluasa dalam menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam menyelesaikan pekerjaan, kebebasan mencari cara dalam menyelesaikan masalah, dan kebebasan menggunakan waktu cuti.

Skor rata-rata keseluruhan dari kinerja karyawan sebesar 2,30 dan termasuk kategori rendah, yang berarti prestasi aktual karyawan PT CSC Ketapang rendah. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya kualitas, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, keterpercayaan, ketersediaan, dan kebebasan karyawan PT CSC Ketapang. Jadi, karyawan PT CSC memiliki kinerja individual yang cenderung rendah.

Tabel 4.12
Tabulasi Silang Posisi Kerja dan Kinerja Karyawan

Posisi Kerja	Kinerja Karyawan		Jumlah
	Rendah	Tinggi	
1. Asisten	14 (93,3%)	1 (6,7%)	15 (100%)
2. Cadet	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
3. Mandor	13 (100%)	0 (0%)	13 (100%)
4. Administrasi	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
5. Second Clark	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)
6. HRD	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
7. Mekanik	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
8. Traksi	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
9. Pembelian	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
10. Cruiser	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
11. Perawat	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)
Jumlah	38 (95%)	2 (5%)	40 (100%)

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa karyawan yang memiliki kinerja karyawan tergolong tinggi memiliki posisi asisten dan perawat. Sementara posisi lainnya, memiliki skor kinerja karyawan yang rendah. Asisten yang memiliki kinerja karyawan tinggi memiliki pendidikan S1, sementara perawat yang memiliki kinerja karyawan tinggi memiliki pendidikan D3.

4.3.3 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,388	3,902		5,993	0,000
Management Knowledge	0,240	0,046	0,650	5,278	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Mengacu pada Tabel di atas dapat disusun persamaan model regresi sebagai berikut: $Y = 23,388 + 0,240X_1$; dimana Y adalah variabel kinerja karyawan dan X adalah variabel *knowledge management*. Interpretasi persamaan model regresi ini adalah adanya variabel *knowledge management* akan meningkatkan kinerja karyawan PT Citra Sawit Cemerlang (CSC) Ketapang sebesar 0,240. Hal ini berarti semakin tinggi *knowledge management* maka semakin tinggi kinerja karyawan PT Citra Sawit Cemerlang (CSC) Ketapang, dan sebaliknya.

Tabel 4.11 di atas menunjukkan bila hasil uji hipotesis memberikan hasil nilai beta = 0,240 ($\beta > 0$) dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$), yang berarti *knowledge management* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Citra Sawit Cemerlang (CSC) Ketapang. Hal ini menunjukkan bila hipotesis penelitian diterima.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui hipotesis penelitian diterima ($\beta = 0,650$ dan $p = 0,000$), yang artinya *knowledge management* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Citra Sawit Cemerlang (CSC) Ketapang. Semakin tinggi *management knowledge* maka semakin tinggi kinerja karyawan PT Citra Sawit Cemerlang (CSC) Ketapang, dan sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung temuan Wijayanti & Sundiman (2017) serta Harmen & Darma (2018) bahwa *management knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Syafarina dkk (2018) bahwa *management knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Knowledge Management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki pengetahuan *tacit* terbaik mampu memberikan keunggulan dalam persaingan menghadapi pesaing dengan kualitas SDM yang tidak mudah ditiru. Kualitas pengetahuan SDM organisasi menciptakan fleksibilitas dan perencanaan yang lebih baik, kemampuan penyelesaian masalah akan meningkatkan kinerja perusahaan dan pertumbuhan organisasi. Karyawan yang memiliki *personal knowledge* yang baik akan menjadi katalisator yang kuat dalam menciptakan budaya dan perilaku organisasi untuk menghadapi persaingan pasar. Perkembangan pola persaingan global yang sangat cepat menuntut organisasi untuk bisa terus menjaga dan mengembangkan pengetahuan personal karyawannya (Wijayanti & Sundiman, 2017).

Knowledge management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena prosedur kerja menjadi faktor yang penting bagi keteraturan dalam proses kerja. Prosedur kerja yang baik memberikan pedoman yang jelas mengenai tata proses aliran informasi dan barang dalam organisasi. Keteraturan aliran informasi dan barang dalam organisasi memberikan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan (Wijayanti & Sundiman, 2017).

Pada penelitian ini, tingkat *knowledge management* karyawan PT CSC Ketapang cenderung rendah, yaitu karyawan PT CSC memiliki *personal knowledge, learning organization, job procedure, dan technology* yang cenderung rendah. Karyawan PT CSC Ketapang memiliki *personal knowledge* yang kurang memadai, yang didukung dengan tingkat pendidikan responden yang mayoritas lulusan D1-D3 (55%) kemudian SMA/ sederajat (40%) dan lulusan S1 sedikit (5%), padahal untuk industri kelapa sawit banyak menggunakan teknologi modern yang secara otomatis membutuhkan karyawan dengan tingkat pendidikan tergolong tinggi. Karyawan yang memiliki *managemen knowledge* tinggi adalah asisten dan perawat. Selain, di posisi di PT CSC merupakan hasil negosiasi, bahkan untuk daerah Demit bisa langsung melamar dan diterima bekerja di PT CSC. Jadi, proses perekrutan di PT CSC bersifat “informal”, yaitu terdapat prioritas bagi warga daerah Demit untuk menjadi karyawan PT CSC.

Proses pembelajaran di PT CSC Ketapang kurang memadai atau perusahaan kurang mendukung pembelajaran antar karyawan khususnya terkait berbagi pengalaman yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah atau

meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja. Mayoritas karyawan PT CSC memiliki masa kerja kurang dari atau sama dengan 3 tahun, karena memang tingginya *turnover*. Perusahaan sering mengeluarkan karyawan karena karyawan dianggap kinerjanya rendah, kurang bertanggung jawab, dan suka melanggar peraturan.

Job procedure yang dimiliki oleh PT CSC Ketapang belum berjalan sesuai dengan harapan atau karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak didasarkan pada SOP yang berlaku. Karyawan PT CSC suka melanggar SOP yang ditunjukkan dengan bekerja tidak sesuai prosedur, pulang terlalu cepat, melawan aturan (misal karyawan marah karena gaji dipotong akibat tidak masuk kerja).

Penggunaan media informasi oleh PT CSC Ketapang sebagai sarana yang mendukung kegiatan kerja belum optimal, yang diindikasikan dengan belum optimalnya memanfaatkan internet sebagai sarana mendapatkan dan menyebarkan informasi, serta membantu untuk menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, menggunakan tablet untuk meng-input data produksi saat di lapangan. Karyawan masih banyak yang tidak bisa mengoperasikan *gadget*, sehingga ketika diminta data dengan cepat, karyawan tidak bisa memberikan segera

Rendahnya tingkat *knowledge management* ini seiring dengan rendahnya kinerja karyawan. Pada penelitian ini rendahnya kinerja karyawan PT CSC diindikasikan (1) kualitas kerja karyawan PT CSC belum sesuai harapan. Contoh, karyawan tidak bisa melaporkan secara detail kondisi di lapangan ketika terjadi permasalahan. Contoh lainnya, ketika atasan meminta laporan tidak bisa diberikan dengan segera karena data tidak diatur dengan benar, yang disebabkan

kemampuan mengoperasional *gadget* kurang baik; (2) produktivitas karyawan PT CSC belum sesuai harapan. Contohnya, karyawan suka pulang awal ketika tidak ada atasan; (3) Tingkat pengetahuan karyawan PT CSC terkait pengetahuan tentang kerja cenderung rendah. Contohnya karyawan kurang paham mengoperasionalkan sistem informasi atau kesalahan SOP; (4) Kepercayaan karyawan PT CSC cenderung rendah. Contohnya, karyawan tidak terima gajinya dipotong karena alasan tidak bekerja; (5) Karyawan PT CSC cenderung kurang tepat waktu, baik dalam kedatangan, pulang dan menggunakan waktu istirahat. Karyawan suka pulang awal terutama ketika ada atasan.

4.5 Keterbatasan Penelitian

Terdapat keterbatasan penelitian yang menyebabkan hasil penelitian menjadi bias, sehingga perlu berhati-hati dalam menafsirkan hasil penelitian. Keterbatasan ini antara lain alternatif jawaban yang ada di kuesioner dimulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai Sangat Setuju (SS) dan mungkin responden menjawab karena “hafalan” sehingga yang memungkinkan jawaban responden untuk masing-masing responden tergolong rendah.

Keterbatasan yang lain, pengambilan data dilakukan dengan perantara atasan atau peneliti tidak berhadapan langsung dengan responden. Hal ini menyebabkan peneliti tidak dapat menjelaskan bila terdapat responden yang tidak paham isi pernyataan. Jadi, ada kemungkinan responden mengalami kesulitan dalam memahami isi pernyataan karena tidak bisa bertanya langsung kepada peneliti jika ada isi pernyataan yang tidak jelas.