BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Organisasi

4.1.1 Sejarah Singkat Organisasi

Pemerintahan Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1950 tentang pembentukan Provinsi Jawa Barat. Dimana Gubernur selain selaku kepala pemerintahan daerah juga berfungsi sebagai badan legislatif, dalam sejarah pengembangan struktur organisasi Provinsi Jawa Barat telah mengalami berbagai perkembangan antara lain perluasan struktur organisasi dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 1 tahun 1957 Gubernur sebagai eksekutif didampingi oleh Dewan Perwakilan Daerah atau DPRD sebagai legislatif.

Dengan adanya peraturan pemerintah No.25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Pemerintah Provinsi sebagai Daerah Otonom dan Peraturan Pemerintah tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 No.165), maka Gubernur Jawa Barat bersama dengan DPRD mengeluarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat No.13 tahun 2000 tentang Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

4.1.2 Visi dan Misi Organisasi

1. Visi dari Biro Hukum Sekretariat Daerah Jawa Barat adalah :

   "Terwujudnya Supremasi Hukum Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Jawa Barat"

2. Misi dari Biro Hukum Sekretariat Daerah Jawa Barat adalah :
    1. Mewujudkan Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan
    2. Mewujudkan Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan
    3. Mewujudkan Efektivitas Penanganan Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia
    4. Mewujudkan Sistem Pendokumentasian dan Informasi Hukum, Serta Kesadaran dan Kepatuhan Hukum Masyarakat.

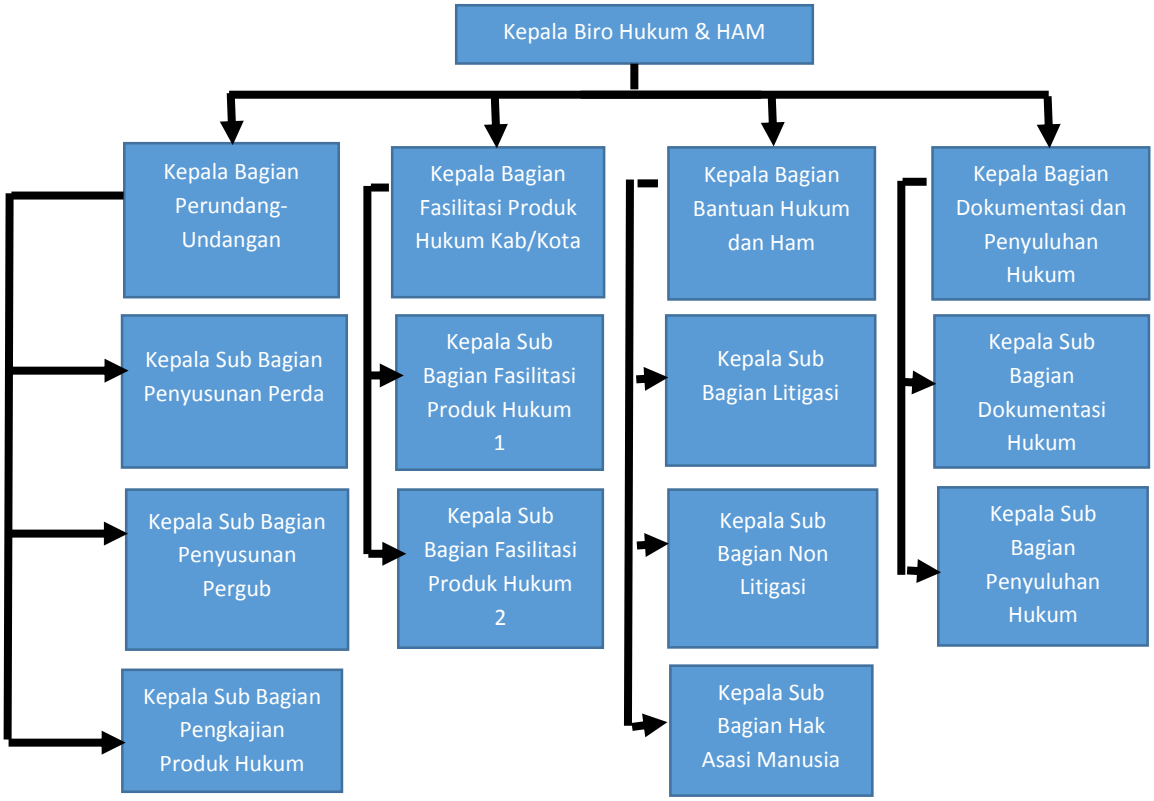
4.1.3 Struktur Organisasi Pegawai

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar pada anggotanya. Pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan mengarah pada suatu kesimpulan yang sangat jelas. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan. Hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian ataupun posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi Kerangka kerja organisasi disebut sebagai desain organisasi (organizational design). Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (organizational structure).

Maka dari itu, maka struktur organisasi Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini :



Sumber : Tata Usaha Biro Hukum Sekretariat Daerah Jawa Barat

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Biro Hukum Sekretariat Daerah Jawa Barat

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan penulis kepada pegawai pada Biro Hukum dan HAM Setda Jabar, penulis memperoleh berupa karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia dan masa kerja dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Laki-Laki	42	79.25
2	Perempuan	11	20.75
Total		53	100

Dari tabel di atas diperoleh informasi bahwa sebagian besar pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Jawa Barat sebanyak 79,25% adalah laki-laki, sedangkan 20,75% lainnya adalah perempuan yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki, akan tetapi perbedaannya tidak begitu jauh. Dengan dominasi banyaknya pegawai laki-laki dikarenakan sifat pekerjaan khususnya di Biro Hukum Sekretariat Daerah Jawa Barat ialah seringnya bepergian keluar kota atau luar pulau untuk kepentingan tugas pekerjaan. Maka dari itu mayoritas pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Jawa Barat ialah Laki-laki dengan frekuensi sebesar 42 orang sedangkan Perempuan dengan frekuensi sebesar 11 orang.

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	%
1	20 - 29 tahun	5	9.43
2	30 - 39 tahun	21	39.62
3	40 - 49 tahun	21	39.62
4	≥ 50 tahun	6	11.32
Total		53	100

Dilihat berdasarkan usia, mayoritas pegawai Biro Hukum dan HAM Setda Jabar berusia sekitar 30 – 39 tahun dan 40 – 49 tahun dengan persentase sebanyak 39,62%, frekuensi terbanyak kedua sebanyak 11,32% berusia ≥ 50 tahun dan 9,43% pegawai lainnya berusia sekitar 20 – 29 tahun. Hal ini dikarenakan bahwa dalam umur 30 - 49 tahun merupakan masa dimana seseorang pegawai memahami dan mampu untuk menjalankan tugasnya dengan baik karena mereka sudah cukup mengerti bidang pekerjaan yang mereka kerjakan dan mereka mereka sudah terbilang cukup lama bekerja khususnya di lingkungan Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	%
1	< 1 tahun	0	0.00
2	1,1 - 2 tahun	7	13.21
3	2,1 - 3 tahun	4	7.55
4	3,1 - 4 tahun	9	16.98
5	4,1 - 5 tahun	6	11.32
6	> 5 tahun	27	50.94
Total		53	100

Berdasarkan table 4.3 di atas diperoleh informasi bahwa sebagian besar pegawai Biro Hukum dan HAM Setda Jabar memiliki masa kerja > 5 tahun dengan persentase sebanyak 50,94%, frekuensi terbanyak kedua sebanyak 16,98% memiliki masa kerja sekitar 3,1 - 4 tahun, sebanyak 13,21% pegawai memiliki masa kerja sekitar 1,1 - 2 tahun, sebanyak 11,32% pegawai memiliki masa kerja sekitar 4,1 - 5 tahun dan paling sedikit dari pegawai yang memiliki masa kerja sekitar 2,1 - 3 tahun. Hal ini dikarenakan jumlah pegawai negeri sipil khususnya di lingkungan Biro Hukum dan HAM kesenioritasan seorang pegawai yang masa kerjanya >5 tahun selalu menjadi prioritas dalam pengerjaan tugas khususnya dalam mengerjakan tugas pemerintahan dengan berangggapan bahwa mereka lebih berpengalaman di dalam instansi pemerintahan.

4.2.2 Pengujian Alat Pengumpul Data

4.2.2.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Pengujian valid atau tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya. Apabila koefisien korelasi butir pernyataan dengan skor total item lainnya $\geq 0{,}30$, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Teknik korelasi yang digunakan adalah teknik korelasi *pearson product moment*.

4.2.2.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Selain valid, alat ukur juga harus memiliki reliabilitas atau keandalan. Suatu alat ukur dapat dikatakan andal jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak berbeda jauh). Andal atau tidaknya suatu alat ukur dapat dilihat dengan menggunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui keofisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas nilainya $\geq 0{,}70$, maka secara keseluruhan pernyataan dinyatakan andal (reliabel). Metode uji reliabilitas adalah *Split Half Method (Spearman-Brown Correlation)* atau Teknik Belah Dua.

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan metode adalah *Split Half Method (Spearman-Brown Correlation)* atau teknik belah dua, maka diperoleh hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk melihat gambaran hasil penelitian mengenai modal manusia, manajemen pengetahuan dan pengembangan karir dengan menggunakan sampel jenuh yakni seluruh pegawai pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Untuk melihat jawaban atau penilaian responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, maka dilakukan analisis deskriptif dengan pendekatan distribusi frekuensi dan persentase, sedangkan untuk melihat penilaian responden terhadap setiap variabel yang diteliti dapat dilihat dari nilai prosentase dari hasil skor aktual dan ideal yang diperoleh. Adapun untuk keperluan analisis distribusi jawaban responden disajikan

dalam bentuk garis kontinum. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap persentase skor tanggapan responden yang diperoleh dengan dengan menggunakan kriteria menurut *Umi Narimawati* (2007:85) sebagai berikut:

Tabel 4.4

Kriteria Persentase Tanggapan Responden

No	% Jumlah Skor	Kriteria
1	20 – 36%	Tidak Baik
2	36,01 – 52,00%	Kurang Baik
3	52,01 – 68,00%	Cukup Baik
4	68,01 – 84,00%	Baik
5	84,01% - 100%	Sangat Baik

4.3.1 Analisis Deskriptif Modal Manusia (X_1)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 53 orang pegawai pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, modal manusia akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan –pernyataan yang diajukan peneliti dalam kuesioner yang diberikan kepada responden. Variabel modal manusia diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dioperasionalisasikan kedalam enam pernyataan. Untuk mengetahui gambaran modal manusia secara menyeluruh, dapat dilihat dari rekapitulasi tanggapan responden sebagai berikut:

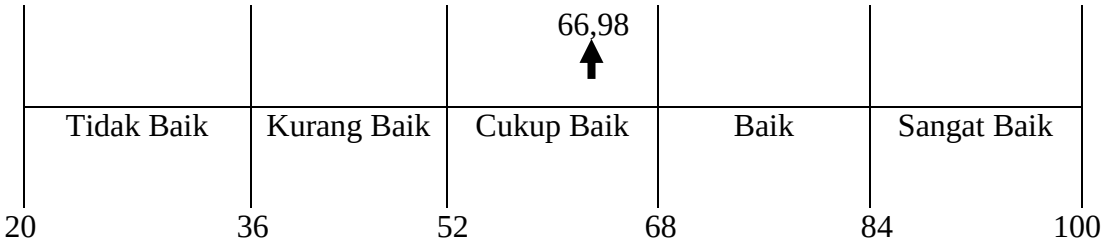
Tabel 4.5

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Modal Manusia

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Pendidikan	340	530	64.15	Cukup Baik
2	Pelatihan	371	530	70.00	Baik
3	Keahlian	354	530	66.8	Cukup Baik
Total		**1065**	**1590**	**66.98**	Cukup Baik

Tabel di atas menjelaskan rekapitulasi skor tanggapan responden mengenai modal manusia yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yakni pendidikan, pelatihan dan keahlian. Dari table tersebut terlihat bahwa persentase tertinggi diperoleh indikator pelatihan sebesar 70%, sedangkan persentase terendah diperoleh sebesar 64,15% mengenai pendidikan. Dari ketiga indikator tersebut diperoleh skor actual sebesar 1065 dengan skor ideal yang dicapai sebesar 1590. Dari hasil perbandingkan antara skor actual dengan skor ideal yang telah dicapai, diperoleh nilai persentase sebesar 66,98%. Nilai tersebut berada dalam kelas interval antara 52,01% - 68% dan berada dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa modal manusia pada pegawai Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat terkategorikan cukup baik, karena masih ada pegawai yang beranggapan bahwa latar belakang pendidikan pegawai tidak harus memiliki pendidikan sarjana, dapat dijelaskan bahwa latar pendidikan SMA bisa menjadi permasalahan karena di era globalisasi ini pada Biro Hukum dan HAM Setda Jabar masih belum menyesuaikan pendidikan pegawai yang latar pendidikannya hanya tamatan SMA. maka dari itu perlu memberikan program izin belajar.

Jika disajikan dalam bentuk gambar garis kontinum, nilai persentase skor tersebut adalah sebagai berikut:



Sedangkan untuk melihat tanggapan-tanggapan responden pada masing-masing indikator dapat dilihat pada uraian-uraian berikut:

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Mengenai Indikator Pendidikan

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
1	Instansi tempat saya bekerja, memberikan saya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mendukung pengembangan karir	**f**	2	17	26	3	5	**167**	**265**	**63.02**
		%	3.8	32.1	49.1	5.7	9.4			
2	Latar belakang pendidikan pegawai tidak harus memiliki gelar sarjana	**f**	6	6	18	14	9	**173**	**265**	**65.28**
		%	11.3	11.3	34.0	26.4	17.0			
Total								**340**	**530**	**64.15**

Berdasarkan tabel 4.8 diatas tentang indikator pendidikan, untuk pernyataan pendidikan instansi tempat saya bekerja memberikan saya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mendukung pengembangan karir diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 26 orang atau 49.1% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan latar belakang pendidikan pegawai tidak harus memiliki gelar sarjana diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 18 orang atau 34.0% menyatakan kurang setuju dengan

pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 1 dan 2 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai membutuhkan pendidikan lanjutan untuk mendukung pengembangan karirnya dalam instansi.

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan oleh Backer bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (capital) yang menghasilkan pengembalian (return) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Mengenai Indikator Pelatihan

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
3	Pengalaman yang saya miliki belum sesuai dengan bidang pekerjaan saya, sehingga saya memerlukan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerja	f	8	19	20	4	2	**186**	**265**	**70.19**
		%	15.1	35.8	37.7	7.5	3.8			
4	Dalam hubungan dengan pekerjaan dan tugas saya, seharusnya tidak perlu diadakan pelatihan	f	3	7	12	23	8	**185**	**265**	**69.81**
		%	5.7	13.2	22.6	43.4	15.1			
Total								**371**	**530**	**70.00**

Berdasarkan tabel 4.9 diatas tentang indikator pelatihan, untuk pernyataan di pengalaman yang saya miliki belum sesuai dengan bidang pekerjaan saya, sehingga saya memerlukan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerja diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 20 orang atau 37.7% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan dalam hubungan dengan pekerjaan dan tugas saya, seharusnya tidak perlu diadakan

pelatihan diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 23 orang atau 43.4% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 3 dan 4 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai ditak cukup dengan hanya mengandalkan pengalaman saja tetapi juga membutuhkan pelatihan lanjutan untuk mendukung pengembangan karirnya dalam instansi.

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan oleh Becker (1975) dengan menyediakan lingkungan kerja yang dapat menarik dan mempertahankan karyawan untuk tetap menginvestasikan modal manusia yang ada. Selain itu dapat juga dengan menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki.

Tabel 4.8

Tanggapan Responden Mengenai Indikator Keahlian

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
5	Saya mampu memecahkan masalah yang sering terjadi di dalam pekerjaan	f	7	13	26	7	0	179	265	67.55
		%	13.2	24.5	49.1	13.2	0.0			
6	Saya kurang memiliki keterampilan dalam bidang yang saya miliki pada instansi	f	8	16	17	8	4	175	265	66.04
		%	15.1	30.2	32.1	15.1	7.5			
Total								**354**	**530**	**66.79**

Berdasarkan tabel 4.10 diatas tentang indikator keahlian, untuk pernyataan saya mampu memecahkan masalah yang sering terjadi di dalam pekerjaan diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 26 orang atau 49.1% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan saya kurang memiliki keterampilan dalam bidang yang saya miliki pada instansi diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 17 orang atau 32.1% menyatakan kurang setuju

dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 5 dan 6 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai tidak pandai memecahkan masalah dalam pekerjaannya walaupun memiliki keterampilan dalam bidang yang ia miliki dalan isntansi.

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan oleh Becker, Huselid and Ulrich (Tjutju Yuniarsih & Suwatno, 2009:22) mengatakan bahwa kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.. Dari pendapat Becker, Huselid dan Ulrich maka dapat diketahui bahwa keahlian (skill) secara langsung dapat mempengaruhi kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa bagus tidaknya keahlian yang dimiliki karyawan mengakibatkan meningkat dan menurunnya kinerja yang dihasilkan karyawan itu sendiri.

4.3.2 Analisis Deskriptif Manajemen Pengetahuan (X_2)

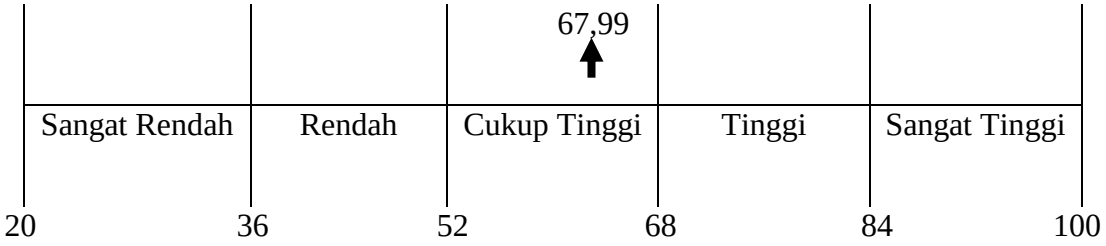
Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 53 orang pegawai pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, manajemen pengetahuan akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan – pernyataan yang diajukan peneliti dalam kuesioner yang diberikan kepada responden. Variabel manajemen pengetahuan diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dioperasionalisasikan kedalam enam pernyataan. Untuk mengetahui gambaran manajemen pengetahuan secara menyeluruh, dapat dilihat dari rekapitulasi tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 4.9

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Pengetahuan

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Berbagi pengetahuan	360	530	67.92	Cukup Tinggi
2	Penggunaan pengetahuan	360	530	67.92	Cukup Tinggi
3	Identifikasi pengetahuan	361	530	68.1	Tinggi
Total		**1081**	**1590**	**67.99**	Cukup Tinggi

Tabel di atas menjelaskan rekapitulasi skor tanggapan responden mengenai manajemen pengetahuan yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yakni berbagi pengetahuan, penggunaan pengetahuan dan identifikasi pengetahuan. Dari table tersebut terlihat bahwa persentase tertinggi diperoleh indikator identifikasi pengetahuan sebesar 68,1%, sedangkan persentase terendah diperoleh sebesar 67,92% mengenai berbagi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan. Dari ketiga indikator tersebut diperoleh skor actual sebesar 1081 dengan skor ideal yang dicapai sebesar 1590. Dari hasil perbandingkan antara skor actual dengan skor ideal yang telah dicapai, diperoleh nilai persentase sebesar 67,99%. Nilai tersebut berada dalam kelas interval antara 52,01% - 68% dan berada dalam kategori cukup tinggi. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai pada pegawai Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki manajemen pengetahuan yang cukup tinggi. Jika disajikan dalam bentuk gambar garis kontinum, nilai persentase skor tersebut adalah sebagai berikut:



Sedangkan untuk melihat tanggapan-tanggapan responden pada masing-masing indikator dapat dilihat pada uraian-uraian berikut:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Mengenai Indikator Berbagi Pengetahuan

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
1	Saya memiliki tambahan pengetahuan dari pengalaman masa lalu dalam bidang pekerjaan saya	**f**	7	13	24	9	0	**177**	**265**	**66.79**
		%	13.2	24.5	45.3	17.0	0.0			
2	Saya memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan	**f**	4	20	25	4	0	**183**	**265**	**69.06**
		%	7.5	37.7	47.2	7.5	0.0			
Total								**360**	**530**	**67.92**

Berdasarkan tabel 4.12 diatas tentang indikator berbagi pengetahuan, untuk pernyataan saya memiliki tambahan pengetahuan dari pengalaman masa lalu dalam bidang pekerjaan saya diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 24 orang atau 43.3% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan saya memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 25 orang atau 47.2% menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 1 dan 2 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa sebagaian pegawai Biro Hukum dan HAM Setda Jabar memiliki tambahan pengetahuan dalam bidang pekerjaannya dan bidang pekerjaannya.

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan Alvin Soleh (2011:34) Hal penting yang harus dilihat sebelum sebuah organisasi/perusahaan memutuskan untuk melakukan implementasi Knowledge management adalah komitmen yang harus dimiliki oleh setiap bagian jajaran manajemen yang ada pada perusahaan sebagai suksesnya inisiatif knowledge management.

Tabel 4.11

Tanggapan Responden Mengenai Indikator Penggunaan Pengetahuan

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
3	Saya dapat memberikan penjelasan dengan baik kepada rekan kerja tentang perkembangan teknologi yang dibutuhkan	**f**	2	16	29	6	0	**173**	**265**	**65.28**
		%	3.8	30.2	54.7	11.3	0.0			
4	Saya kurang memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya	**f**	3	8	8	26	8	**187**	**265**	**70.57**
		%	5.7	15.1	15.1	49.1	15.1			
Total								**360**	**530**	**67.92**

Berdasarkan tabel 4.13 diatas tentang indikator penggunaan pengetahuan, untuk pernyataan saya dapat memberikan penjelasan dengan baik kepada rekan kerja tentang perkembangan teknologi yang dibutuhkan diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 29 orang atau 54.7% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan saya kurang memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 26 orang atau 49.1% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 3 dan 4 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai dapat menjelaskan dengan baik teknologi yang dibutuhkan dan dapat memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaannya..

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan Alvin Soleh (2011:34) Hal penting yang harus dilihat sebelum sebuah organisasi/perusahaan memutuskan untuk melakukan implementasi Knowledge management adalah komitmen yang harus dimiliki oleh setiap bagian jajaran manajemen yang ada pada perusahaan sebagai suksesnya inisiatif knowledge management.

Tabel 4.12

Tanggapan Responden Mengenai Indikator Identifikasi Pengetahuan

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
5	Pengetahuan yang saya miliki sudah sesuai dengan pekerjaan saya	**f**	6	8	25	12	2	**163**	**265**	**61.51**
		%	11.3	15.1	47.2	22.6	3.8			
6	Saya butuh tambahan pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya lakukan	**f**	6	27	20	0	0	**198**	**265**	**74.72**
		%	11.3	50.9	37.7	0.0	0.0			
Total								**361**	**530**	**68.11**

Berdasarkan tabel 4.14 diatas tentang indikator identifikasi pengetahuan, untuk pernyataan pengetahuan yang saya miliki sudah sesuai dengan pekerjaan saya diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 25 orang atau 47.2% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan saya butuh tambahan pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya lakukan diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 27 orang atau 50.9% menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 5 dan 6 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa pegawai Biro Hukum dan HAM membutuhkan tambahan pengetahuan menyelesaikan pekerjaannya sehingga dengan bertambahnya pengetahuan dapat meningaktkan karir pegawai.

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan Alvin Soleh (2011:34) Hal penting yang harus dilihat sebelum sebuah organisasi/perusahaan memutuskan untuk melakukan implementasi Knowledge management adalah komitmen yang harus dimiliki oleh setiap bagian jajaran manajemen yang ada pada perusahaan sebagai suksesnya inisiatif knowledge management.

4.3.3 Analisis Deskriptif Pengembangan Karir (Y)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 53 orang pegawai pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, pengembangan karir akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan - pernyataan yang diajukan peneliti dalam kuesioner yang diberikan kepada responden. Variabel pengembangan karir diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dioperasionalisasikan kedalam enam pernyataan. Untuk mengetahui gambaran pengembangan karir secara menyeluruh, dapat dilihat dari rekapitulasi tanggapan responden sebagai berikut:

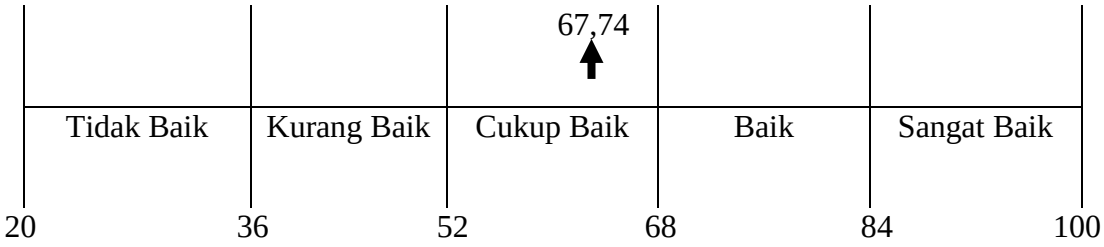
Tabel 4.13
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Karir

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Menaksir kebutuhan karir	375	530	70.75	Baik
2	Kesempatan karir	344	530	64.91	Cukup Baik
3	Penyesuaian kabutuhan	358	530	67.5	Cukup Baik
Total		**1077**	**1590**	**67.74**	Cukup Baik

Tabel di atas menjelaskan rekapitulasi skor tanggapan responden mengenai pengembangan karir yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yakni berbagi

menaksir kebutuhan karir, kesempatan karir dan penyesuaian kebutuhan. Dari table tersebut terlihat bahwa persentase tertinggi diperoleh indikator menaksir kebutuhan karir sebesar 70,75%, sedangkan persentase terendah diperoleh sebesar 64,91% mengenai kesempatan karir. Dari ketiga indikator tersebut diperoleh skor actual sebesar 1077 dengan skor ideal yang dicapai sebesar 1590. Dari hasil perbandingkan antara skor actual dengan skor ideal yang telah dicapai, diperoleh nilai persentase sebesar 67,74%. Nilai tersebut berada dalam kelas interval antara 52,01% - 68% dan berada dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai pada pegawai Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki pengembangan karir yang cukup baik, karena masih belum optimalnya kesempatan karyawan untuk meningkatkan karirnya, hal ini perlu dilakukan dengan program izin belajar.

Jika disajikan dalam bentuk gambar garis kontinum, nilai persentase skor tersebut adalah sebagai berikut:



Sedangkan untuk melihat tanggapan-tanggapan responden pada masing-masing indikator dapat dilihat pada uraian-uraian berikut:

Tabel 4.14

Tanggapan Responden Mengenai Indikator Menaksir Kebutuhan Karir

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
1	Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kebutuhan karir saya dalam instansi	**f**	6	18	27	2	0	**187**	**265**	**70.57**
		%	11.3	34.0	50.9	3.8	0.0			
2	Instansi tidak memiliki peranan yang penting dalam kebutuhan karir yang saya capai	**f**	4	8	8	21	12	**188**	**265**	**70.94**
		%	7.5	15.1	15.1	39.6	22.6			
Total								**375**	**530**	**70.75**

Berdasarkan tabel 4.16 diatas tentang indikator menaksir kebutuhan karir, untuk pernyataan pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kebutuhan karir saya dalam instansi diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 27 orang atau 50.9% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan instansi tidak memiliki peranan yang penting dalam kebutuhan karir yang saya capai diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 21 orang atau 39.6% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 1 dan 2 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa pegawai Biro Hukum dan HAM karir nya saat ini sudah sesuai dengan pekerjaannya yang didapat dikarenakan instansi memiliki peranan penting dalam kebutuhan karir yang ia capai hal ini tidak terlepas dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai.

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan ambang Wahyudi (2007 : 166) Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilanya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral

karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (training) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (education) diberikan kepada karyawan manajerial.

Tabel 4.15

Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kesempatan Karir

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
3	Informasi yang diberikan instansi mengenai kesempatan karir sudah cukup jelas	**f**	4	10	29	10	0	**167**	**265**	**63.02**
		%	7.5	18.9	54.7	18.9	0.0			
4	Instansi selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan dalam instansi	**f**	8	11	27	5	2	**177**	**265**	**66.79**
		%	15.1	20.8	50.9	9.4	3.8			
Total								**344**	**530**	**64.91**

Berdasarkan tabel 4.17 diatas tentang indikator kesempatan karir, untuk pernyataan informasi yang diberikan instansi mengenai kesempatan karir sudah cukup jelas diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 29 orang atau 54.7% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan instansi selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan dalam instansi diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 27 orang atau 50.9% menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 3 dan 4 diatas, maka bahwa dapat disimpulkan bahwa pegawai Biro Hukum dan HAM telah memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk meningkatkan kemampuannya ini dikarenakan informasi yang diberikan mengenai kesempatan karir sudah cukup jelas.

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan Menurut Bambang Wahyudi (2002:161) Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Tabel 4.16

Tanggapan Responden Mengenai Penyesuaian Kebutuhan

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)
			5	4	3	2	1			
5	Kebutuhan akan pengembangan karir saya dalam instansi sudah sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh instansi	**f**	5	13	31	4	0	**178**	**265**	**67.17**
		%	9.4	24.5	58.5	7.5	0.0			
6	Instansi menempatkan pegawai yang tepat sesuai dengan pekerjaannya	**f**	8	11	28	6	0	**180**	**265**	**67.92**
		%	15.1	20.8	52.8	11.3	0.0			
Total								**358**	**530**	**67.55**

Berdasarkan tabel 4.18 diatas tentang indikator penyesuaian kebutuhan, untuk pernyataan kebutuhan akan pengembangan karir saya dalam instansi sudah sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh instansi diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden sebanyak 31 orang atau 58.5% menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut, sedangkan pada pernyataan Instansi menempatkan pegawai yang tepat sesuai dengan pekerjaannya diperoleh hasil sebagian responden yaitu sebanyak 28 orang atau 52.8% menyatakan kurang dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan pernyataan 5 dan 6 diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian pegawai menyatakan kesempatan yang didapat belum sesuai akan pengembangan

karir nya dan instansi masih menempatkan sebagian pegawai tidak sesuai dengan pekerjaannya, seharusnya instansi dapat menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya atau pekerjaannya sehingga pegawai tersebut dapat menunjukan produtivitasnya dan akan mencapai karir yang baik

Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan Menurut Bambang Wahyudi (2002:162) mengatakan rangkaian promosi jabatan atau muitasi kejabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawanselama masa kerjanya.

4.4 Pengembangan Karir Melalui Modal Manusia dan Manajemen Pengetahuan Pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan karir melalui modal manusia dan manajemen pengetahuan pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Untuk menjawab permasalahan tersebut digunakan analisis jalur.

Tahap pertama dalam melakukan analisis jalur adalah mencari nilai korelasi antara variabel bebas sebagai berikut:

Tabel 4.17

Hasil Analisis Korelasi

Correlations

		Modal Manusia	Manajemen Pengetahuan	Pengembangan Karir
Modal Manusia	Pearson Correlation	1	.239	.696**
	Sig. (2-tailed)		.084	.000
	N	53	53	53
Manajemen Pengetahuan	Pearson Correlation	.239	1	.458**
	Sig. (2-tailed)	.084		.001
	N	53	53	53
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.696**	.458**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	
	N	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

$$\mathbf{R} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1.000 & 0.239 \\ 0.239 & 1.000 \end{bmatrix} \end{array}$$

Nilai korelasi antar variabel bebas di atas kemudian dicari invers-nya dan diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\mathbf{R^{-1}} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1.061 & -0.254 \\ -0.254 & 1.061 \end{bmatrix} \end{array}$$

Menghitung korelasi antara variabel bebas (X_1 dan X_2) dengan variabel terikat (Y).

$$\mathbf{R_{yx}} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{c} Y \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0.696 \\ 0.458 \end{bmatrix} \end{array}$$

Untuk memperoleh koefisien jalur, maka matriks invers korelasi dikalikan dengan matriks korelasi antara variabel bebas (X_1 dan X_2) dengan variabel terikat (Y) sebagai berikut:

$$\begin{matrix} PYX_1 \\ PYX_2 \end{matrix} = \begin{bmatrix} 1.061 & -0.254 \\ -0.254 & 1.061 \end{bmatrix} X \begin{bmatrix} 0.696 \\ 0.458 \end{bmatrix}$$

$$\begin{matrix} PYX_1 \\ PYX_2 \end{matrix} = \begin{bmatrix} 0.622 \\ 0.309 \end{bmatrix}$$

Dengan menggunakan SPSS, diperoleh hasil koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.18

Nilai Koefisien Jalur

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.201	2.104		.571	.571
	Modal Manusia	.589	.090	.622	6.553	.000
	Manajemen Pengetahuan	.365	.112	.309	3.255	.002

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka pengembangan kariri (Y) melalui modal manusia (X_1) dan manajemen pengetahuan (X_2), ditentukan dari hasil perkalian antara koefisien jalur dengan matriks korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat.

$$R^2_{Y(X1X2)} = \begin{bmatrix} 0.622 & 0.309 \end{bmatrix} X \begin{bmatrix} 0.696 \\ 0.458 \end{bmatrix}$$

$$R^2_{Y(X1X2)} = 57.5\%$$

Tabel 4.19

Koefisien Determinasi

Model Summary

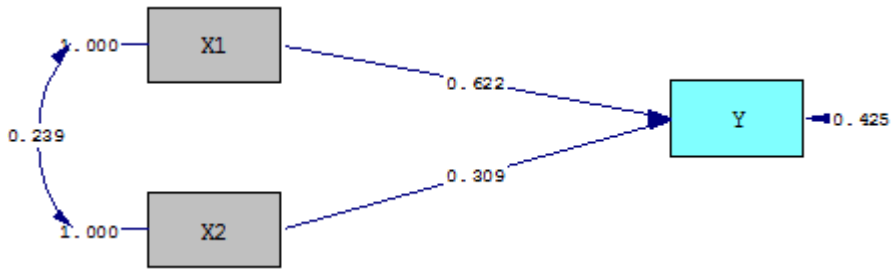
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758[a]	.575	.558	1.88137

a. Predictors: (Constant), Manajemen Pengetahuan, Modal Manusia

Dari hasil perhitungan di atas terlihat bahwa pengembangan karir (Y) melalui modal manusia (X_1) dan manajemen pengetahuan (X_2) sebesar 57,5%, sedangkan 42,5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

Dalam arti lain maka modal manusia dan manajemen pengetahuan yang dimiliki masing-masing pegawai merupakan faktor penunjang dalam menciptakan pengembangan karir yang baik dan dibutukan oleh instansi khususnya Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Jika digambarkan, nilai koefisien korelasi antara variabel bebas, koefisien jalur dan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 4.4

Diagram Jalur X_1, X_2 Terhadap Y

Berdasarkan mbar di atas, diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y = 0{,}622X_1 + 0{,}309X_2 + 0{,}425$$

Keterangan:

Y = pengembangan karir

X_1 = modal manusia

X_2 = manajemen pengetahuan

4.4.1 Pengujian Hipotesis

4.4.1.1 Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

$H_0 = PYX_1 = PYX_2 = 0$

Hal ini menunjukan bahwa pengembangan karir tidak dapat ditentukan secara signifikan melalui modal manusia dan manajemen pengetahuan pegawai Pada Biro Hukum dan HAM Setda Jabar.

H_1 = sekurang-kurangnya ada sebuah $PYxi \neq 0$, i = 1,2

Hal ini menunjukan bahwa pengembangan karir dapat ditentukan secara signifikan melalui modal manusia dan manajemen pengetahuan pegawai Pada Biro Hukum dan HAM Setda Jabar.

Tingkat signifikansi yang digunakan α=5%

Uji statistik yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n-k-1)\sum_{i=1}^{n} P_{YiXi} r_{YXi}}{k\left\{1-\sum_{i=1}^{n} P_{YiXi} r_{YXi}\right\}}$$

$$F = \frac{(53-2-1)\times 0{,}575}{2\{1-0{,}575\}} = 33{,}812$$

Dari hasil perhitungan di atas terlihat bahwa nilai F-hitung yang diperoleh sebesar 33,812. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai F-tabel pada tabel distribusi F.Dengan α = 5%, derajat kebebasan db_1 =2 dan db_2 = 53 – 2 – 1 = 47, diperoleh nilai F-tabel sebesar 3,183. Dari nilai-nilai di atas terlihat bahwa nilai F-hitung yang diperoleh sebesar 33,812 lebih besar dari nilai F-tabel 3,183. Sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya pengembangan karir dapat ditentukan secara signifikan melalui modal manusia dan manajemen pengetahuan pegawai Pada Biro Hukum dan HAM Setda Jabar.

4.4.1.2 Pengujian Hipotesis Parsial

Setelah melakukan uji hipotesis simultan dengan hasil yang signifikan, maka tahap selanjutnya dilakukan uji hipotesis parsial untuk melihat variabel bebas

mana saja yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Untuk pengujian hipotesis parsial ini dilakukan uji t dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.20
Pengujian Hipotesis Parsial

KoefisienJalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
PYX_1	6,553	-2,009 dan 2,009	H_0 ditolak
PYX_2	3,255	-2,009 dan 2,009	H_0 ditolak

- Secara parsial, pengembangan karir dapat ditentukan secara signifikan melalui modal manusia pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat ditunjukan dengan perolehan nilai t-hitung sebesar 6,553, berada diluar nilai t-tabel (-2,009 dan 2,009).
- Secara parsial, pengembangan karir dapat ditentukan secara signifikan melalui manajemen pengetahuan pada Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa barat, ditunjukan dengan perolehan nilai t-hitung sebesar 3,255, berada diluar nilai t-tabel (-2,009 dan 2,009).

4.4.1.3 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Dari uraian-uraian sebelumnya diperoleh kesimpulan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial, pengembangan karir dapat ditentukan secara signifikan melalui modal manusia dan manajemen pengetahuan pada Biro Hukum dan HAM Setda Jabar. Untuk melihat lebih jauh tentang besarnya kontribusi dari

masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, berikut disajikan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsungnya.

Tabel 4.21

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari X_1 dan X_2 Terhadap Y

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung (%)	Pengaruh tidak langsung (melalui), dalam %		Total Pengaruh Tidak Langsung (%)	Total Pengaruh (%)
			X1	X2		
X1	0.622	38.7	-	4.6	4.6	43.3
X2	0.309	9.6	4.6	-	4.6	14.2
Total Pengaruh						57.5

- Pengembangan karir ditentukan melalui modal manusia ditentukan sebesar 43,3%, yang ditentukan secara langsung sebesar 38,7% dan ditentukan secara tidak langsung melalui manajemen pengetahuan sebesar 4,6%.
- Pengembangan karir ditentukan melalui manajemen pengetahuan sebesar 14,2%, yang ditentukan secara langsung sebesar 9,6% dan ditentukan secara tidak langsung melalui modal manusia sebesar 4,6%.

Maka pendidikan dan pelatihan merupakan proses sistematis dan modal utama yang harus dimiliki oleh pegawai untuk meningkatkan jenjang karirnya karena dengan dengan pendidikan dan pelatihan baik formal atau non formal yang tinggi dapat meningkatkan kemampuan pegawai akan pekerjaannya yang akhirnya berdampak pada kemajuan pegawai itu sendiri dan instansi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa modal manusia dan manajemen pengetahuan pada pegawai Biro Hukum dan HAM Setda Jabar berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai. Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian Menurut Becker (1993) yang menyatakan bahwa pendidikan adalah pelatihan di mana hal ini juga merupakan alat utama perusahaan untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki oleh karyawan mereka berupa keahlian (skill), pengetahuan (knowledge) dan sikap (attitude) yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Hal ini tentu akan berpengaruh juga kepada penghasilan serta karir dari si karyawan.