

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP
PROSPEK PENGEMBANGAN KARIR BERDASARKAN
PERBEDAAN GENDER**

(Studi pada Karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**FAILASOPHIA KARIMA
NIM. 0310320063**



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

2006/2007





KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah atas segala rahmat dan anugerah-Nya yang diberikan sehingga skripsi berjudul Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Prospek Pengembangan Karir Berdasarkan Perbedaan Gender (Studi pada Karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang) dapat terselesaikan.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

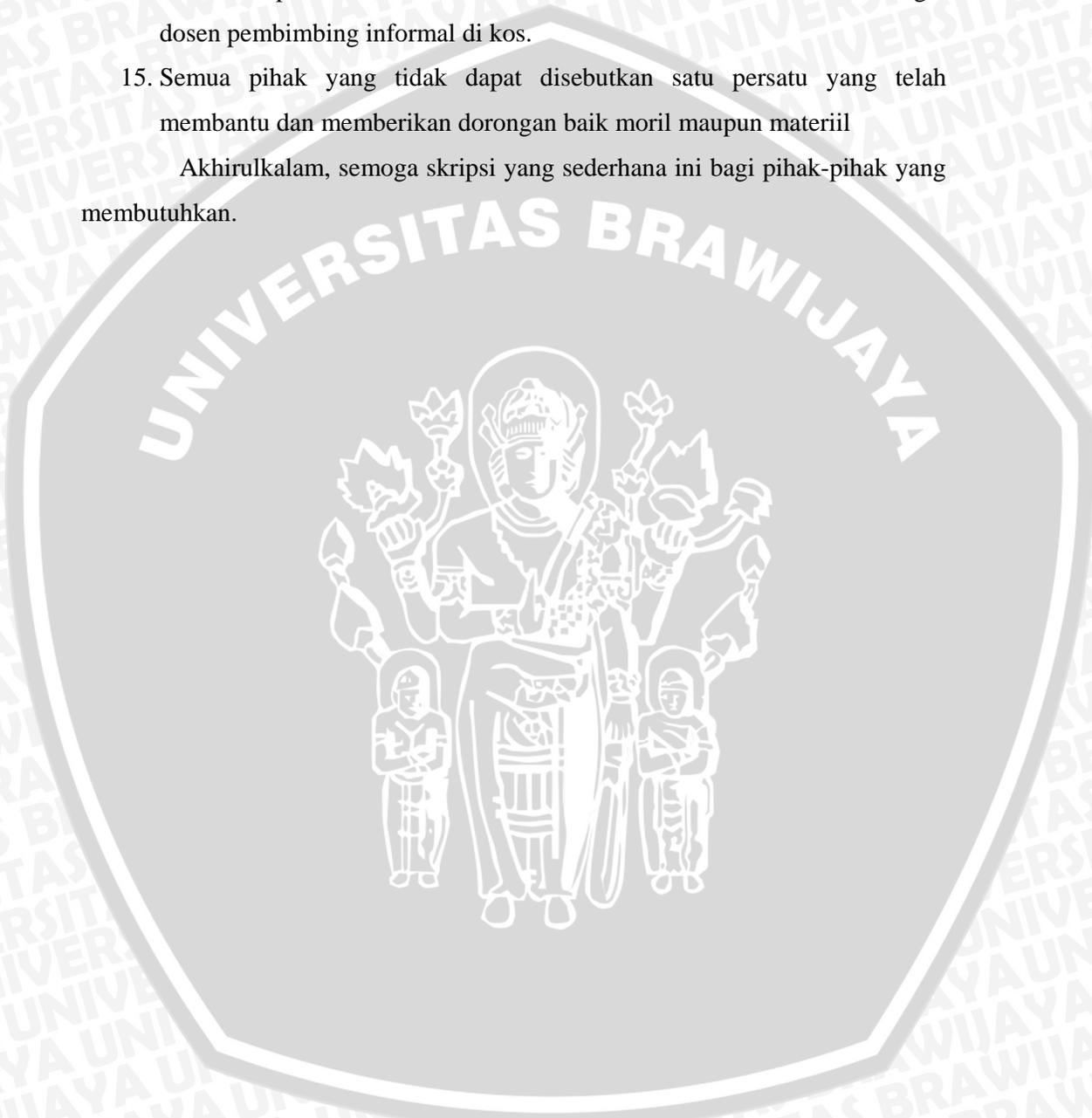
1. Bapak Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto S., M.E selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
3. Bapak Drs. Wasis A. Latief, MP selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
4. Bapak Drs. M. Al Musadieg, M.B.A selaku dosen pembimbing utama atas segala keramahan, ilmu, diskusi dan kemudahan dalam membimbing
5. Bapak Drs. Djanalis Djanaid selaku dosen pembimbing kedua atas kemudahan dalam membimbing
6. Kedua orang tua tercinta Bapanda Sudarman Manaf dan Ibunda Noor Laila Amin di pulau Bangka nun jauh di sana berkat dorongan doa dan restunya
7. Kedua adinda tersayang Dwi Ratna Laksitasari dan Muhammad Dzulkrom atas semangat yang tak pernah padam
8. Keluarga besar Manaf Said di Bangka atas perhatian dan kasih sayangnya.
9. Keluarga besar Abdullah Amin di Madiun atas perhatian dan kasih sayangnya.
10. Pak Jumali dan Pak Hadi sebagai pembimbing dari PT. Timah Tbk Pangkalpinang atas bantuan dan informasi yang sangat berguna.
11. Karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang yang bersedia dengan ikhlas mengisi kuisisioner.
12. Bapak dan Ibu dosen yang telah mengajar penulis dari semester awal sampai semester akhir atas ilmu dan amalnya

13. Bu Rosadah dan para pegawai administrasi yang telah membantu dalam kemudahan administrasi penyusunan skripsi

14. Teman-teman kos Emma yang menemani dalam suka dan duka: Lia, Mba Bun, Chimpui, Cicin, Tatix, dan kawan-kawan, terutama Mba Ife sebagai dosen pembimbing informal di kos.

15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan dorongan baik moril maupun materiil

Akhirulkalam, semoga skripsi yang sederhana ini bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



DAFTAR ISI

Kata Pengantar i
 Daftar Isiiii
 Daftar Tabelvi
 Daftar Gambar.....ix
 Daftar Lampiran x
 Ringkasan.....xi
 Summaryxii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah..... 1
 B. Perumusan Masalah3
 C. Tujuan Penelitian4
 D. Kontribusi Penelitian.....4
 E. Sistematika Pembahasan5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Gender.....7
 1. Tinjauan Terhadap Konsep Gender7
 2. Perbedaan Emosional dan Intelektual dalam Gender.....8
 B. Penilaian Kinerja.....9
 1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja.....9
 2. Kegunaan Penilaian Kinerja.....11
 3. Metode Penilaian Kinerja.....12
 4. Deskripsi Pekerjaan.....13
 5. Pelaksana Penilaian Kinerja.....14
 6. Standar Kinerja15
 C. Karir16
 1. Pengertian Karir16
 2. Tingkatan Karir17
 3. Pengembangan Karir.....18
 4. Prospek Pengembangan Karir21

D. Hubungan Antar Teori	21
E. Model Konsep	22
F. Hipotesis	23

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	25
B. Lokasi Penelitian	25
C. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	26
1. Variabel Penelitian	26
2. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya	28
D. Populasi dan Sampel	29
E. Pengumpulan Data	30
1. Sumber Data	30
2. Metode Pengumpulan Data	31
3. Instrumen Penelitian	31
F. Validitas dan Reliabilitas	31
G. Teknik Analisis Data	33
1. Analisis Varian Satu Jalan	33
2. Analisis Regresi Linier Berganda	34

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data	36
1. Gambaran Umum Perusahaan	36
(a) Sejarah	36
(b) Struktur Organisasi	38
(c) Visi dan Misi	39
(d) Lokasi Perusahaan	39
2. Gambaran Umum Responden	39
(a) Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
(b) Distribusi Responden Berdasarkan Usia	40
(c) Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	42
(d) Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan	43
(e) Distribusi Responden Berdasarkan Golongan	43

(f) Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	44
B. Analisis Data	45
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	45
(a) Hasil Uji Validitas.....	45
(b) Hasil Uji Reliabilitas.....	48
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	48
(a) Penilaian Kinerja	48
(1) Metode Penilaian.....	48
(2) Deskripsi Pekerjaan.....	52
(3) Penilai	56
(4) Standar Kinerja	60
(b) Kesempatan Pengembangan Karir Individual.....	66
3. Analisis Varian Satu Jalan	79
(a) Hipotesis 1.....	79
(b) Hipotesis 2.....	81
4. Analisis Regresi Linier Berganda	81
(a) Hipotesis 3	81

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	84
B. Saran.....	85

Daftar Pustaka

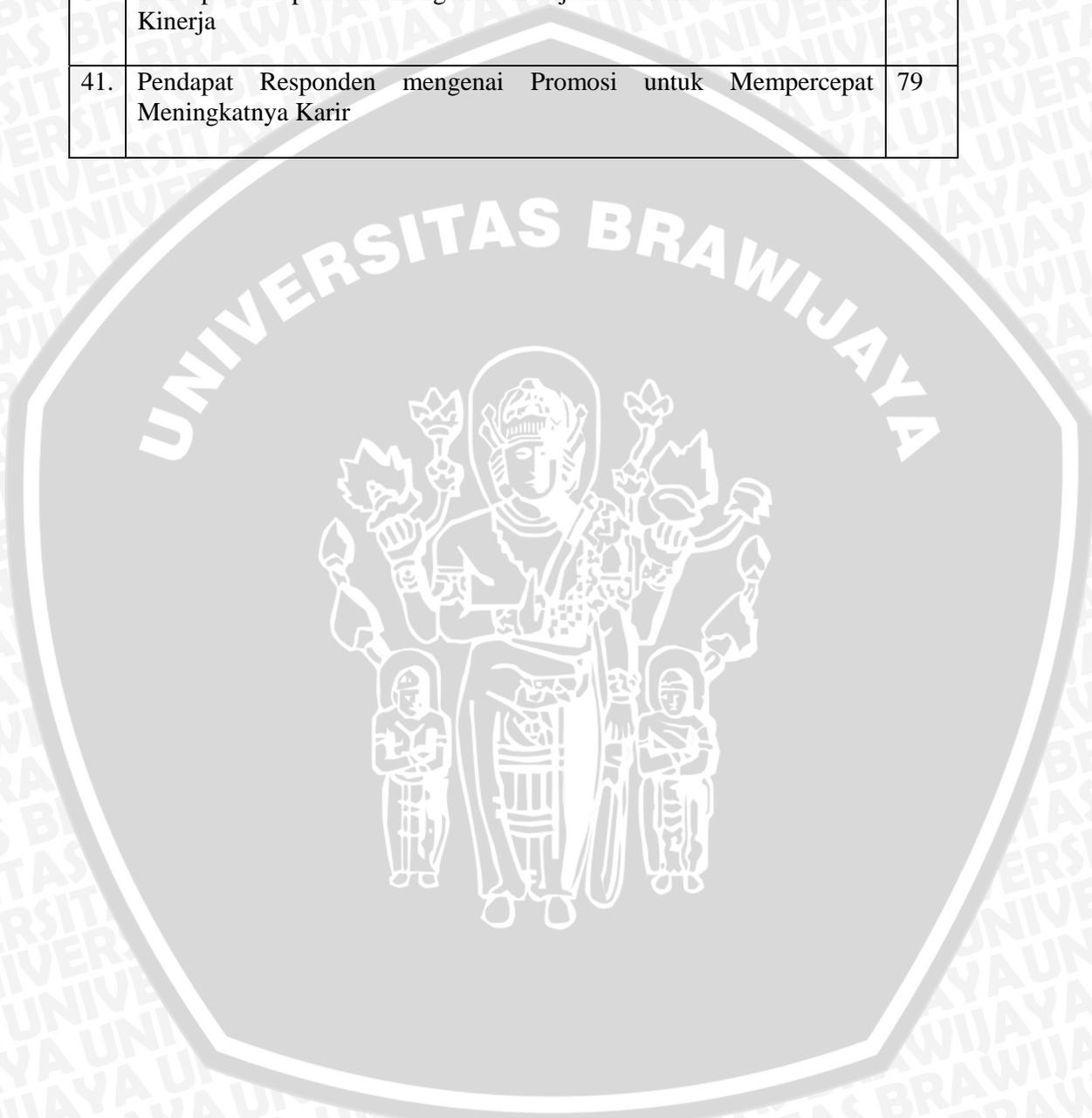


DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1.	Perbedaan Seks dan Gender	7
2.	Perbedaan Emosional dan Intelektual antara Laki-laki dan Perempuan	8
3.	Konsep, Variabel, Indikator dan Item	26
4.	Rumus ANOVA Satu Jalan	34
5.	Hasil Uji Validitas Variabel Metode Penilaian	46
6.	Hasil Uji Validitas Variabel Deskripsi Pekerjaan	46
7.	Hasil Uji Validitas Variabel Penilai	46
8.	Hasil Uji Validitas Variabel Standar Kinerja	47
9.	Hasil Uji Validitas Variabel Kesempatan Pengembangan Karir Individual	47
10.	Hasil Uji Reliabilitas Kuisioner	48
11.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Pemahaman terhadap Cara Penilaian	49
12.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kejelasan Kriteria Penilaian	50
13.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Keteraturan Jadwal Penilaian	51
14.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Ketepatan Jangka Waktu Penilaian	52
15.	Pendapat Responden mengenai Pemahaman Uraian Tugas	53
16.	Pendapat Responden mengenai Pemahaman Fungsi Terkait	54
17.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Jadwal Kerja yang Jelas	55
18.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kejelasan Urutan Kerja	56
19.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan dalam Keobyektifan Penilai	57
20.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Jumlah Penilai	58

21.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Umpan Balik oleh Penilai	59
22.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Klarifikasi Hasil Penilai	60
23.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Sosialisasi Standar Kinerja	61
24.	Pendapat Responden mengenai Pemahaman tentang Standar yang Diberlakukan	62
25.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesesuaian Standar dengan Jabatan	63
26.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Keterlibatan pada Proses Penentuan Standar	64
27.	Pendapat Responden mengenai Kerealistisan Pencapaian Standar Kinerja	65
28.	Pendapat Responden mengenai Kejelasan Pengukuran Standar Kinerja	66
29.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Pelatihan dan Pendidikan	67
30.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Memeroleh Pendidikan Karir	68
31.	Pendapat Responden mengenai Ketersediaan Informasi Pengembangan Karir	69
32.	Pendapat Responden mengenai Rotasi Horisontal	70
33.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Mendapatkan Penugasan Khusus	71
34.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Mengikuti Program Pelatihan	72
35.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Mengikuti Kursus	73
36.	Pendapat Responden mengenai Kesetaraan dalam Memerluas Pergaulan	74
37.	Pendapat Responden mengenai Pembelajaran melalui Buku dan Media	75

38.	Pendapat Responden mengenai Kesungguhan Mengerjakan Pekerjaan	76
39.	Pendapat Responden mengenai Pelaksanaan Wewenang dan Tanggung Jawab	77
40.	Pendapat Responden mengenai Kebijakan Promosi Berdasarkan Kinerja	78
41.	Pendapat Responden mengenai Promosi untuk Mempercepat Meningkatnya Karir	79



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1.	Model Konsep	22
2.	Model Hipotesis	24
3.	Jumlah Karyawan PT. Timah Tbk Pangkappinang Berdasarkan Jenis Kelamin	29
4.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	40
5.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia	41
6.	Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan	42
7.	Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan	43
8.	Jumlah Responden Berdasarkan Golongan	44
9.	Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	45



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal.
1.	Kuisisioner Penelitian	1
2.	Hasil Uji Validitas	2
3.	Hasil Uji Reliabilitas	3
4.	Hasil Analisis ANOVA Satu Jalan	4
5.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	5
6.	Struktur Organisasi PT. Timah Tbk	6
7.	Tabel Jawaban Responden	7
8.	Surat Keterangan Penelitian	8



RINGKASAN

Failasophia Karima, 2006, Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Prospek Pengembangan Karir Berdasarkan Perbedaan Gender (Studi pada Karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang), Drs. M. Al Musadieq, MBA, Drs. Djanalis Djanaid, 86 Hal + xii

Penelitian ini meneliti para karyawan yang bekerja di PT. Timah Tbk Pangkalpinang, dimana pekerjaan mereka dapat dilakukan baik oleh laki-laki maupun perempuan. Setiap karyawan menginginkan adanya perkembangan karir pada pekerjaannya. Jika kinerja seorang karyawan baik, maka perkembangan karirnya pun akan baik pula. Namun, bagaimana perlakuan terhadap kedua jenis karyawan tersebut dalam hal penilaian kinerja serta prospek pengembangan karirnya, oleh karena itu, dilakukanlah penelitian tentang **“Pengaruh penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender”**.

Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana perbedaan rata-rata penilaian kinerja yang mencakup metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai serta standar kinerja antara karyawan laki-laki dan perempuan, kemudian menjelaskan perbedaan rata-rata penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja, menjelaskan perbedaan rata-rata prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual antara karyawan laki-laki dan perempuan serta menjelaskan pengaruh penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

Hasil analisis menunjukkan tidak ada perbedaan rata-rata penilaian kinerja yang mencakup metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai serta standar kinerja. Tidak ada juga perbedaan rata-rata prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual antara karyawan laki-laki dan perempuan. Penilaian kinerja berpengaruh positif pada prospek pengembangan karir karyawan.

SUMMARY

Failasophia Karima, 2006. The Influence of Performance Evaluation to Career Development Prospect Based on Defference of Gender (Study at PT. Timah Tbk Pangkalpinang Workers). Drs. M. Al Musadieq, MBA, Drs. Djanalis Djanaid, 86 + xii

This research examines the workers who work at PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Their job can do by male or female. Every worker want to develop their career in their job. If one's performance is good, so his or her career is too. Notwithstanding, how the treatment to both male and female inside their performance evaluation and career development prospect, so that is why the research would do about **“The influence of performance evaluation to career development prospect based on difference of gender”**.

The goals of this research are to explain how the average of difference of performance evaluation that snatch at evaluation method, job description, appraiser and performance standard, explain the average of difference of career development prospect that is individual career development prospect between male and female workers and to explain how the influence of performance evaluation there are evaluation method, job description, appraiser and performance standard to career development prospect based on difference of gender at workers of PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

The results of this research show that there is not the average of difference of performance evaluation that snatch at evaluation method, job description, appraiser and performance standard, there is not average of difference of career development prospect that individual career development prospect between male and female workers, performance evaluation influences career development prospect positively.



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya setiap tingkah laku manusia selalu didasari oleh suatu tujuan atau kebutuhan tertentu yang ingin dicapainya. Oleh sebab itu, dalam kehidupannya tidak bisa lepas dari tuntutan yang harus dipenuhinya. Tuntutan tersebut dapat berasal dari diri individu, keluarga, pekerjaan, lingkungan dan masyarakat sekitar. Pada setiap individu terdapat tuntutan untuk tumbuh dan berkembang agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak dan berkesinambungan. Salah satu upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup dan untuk mendapatkan taraf hidup yang layak dan lebih baik adalah dengan bekerja atau dengan mencari nafkah. Seseorang dalam memenuhi kebutuhannya dapat bekerja pada sebuah perusahaan sebagai karyawan. Dengan demikian, seorang karyawan diharapkan dapat terus bekerja dengan mengembangkan karirnya sebagai eksistensinya dalam lingkup perusahaan.

Kualitas seorang karyawan dapat dilihat melalui karir atau posisi yang telah berhasil dicapai olehnya. Hal ini dikarenakan oleh adanya syarat-syarat atau keahlian khusus yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mencapai suatu posisi tertentu. Oleh karena itu, untuk menduduki suatu posisi tertentu para karyawan dituntut agar dapat menguasai berbagai keterampilan dan kemampuan serta pengetahuan yang dibutuhkan oleh posisi atau jabatan yang didudukinya.

Dari waktu ke waktu, setiap orang dalam suatu organisasi pasti mengharapkan untuk menduduki posisi tertentu yang layak dan diharapkan akan terus meningkat. Oleh karenanya, perusahaan harus ikut andil dalam persoalan perencanaan dan pengembangan karir semua karyawannya yang selama beberapa tahun terakhir ini masalah jabatan menjadi persoalan yang besar. Terdapat beberapa faktor yang menentukan penempatan seseorang pada suatu posisi tertentu. Faktor-faktor tersebut meliputi prestasi kerja dan keterampilan administrasi atau manajerial serta pandangan perusahaan terhadap perbedaan gender di antara karyawan-karyawannya. Sering terjadi kendala ketika perusahaan lebih cenderung memilih laki-laki untuk dipromosikan daripada perempuan,

walaupun kinerja seorang karyawan laki-laki dan perempuan sama dalam suatu hal.

Salah satu pertimbangan bagi karyawan untuk dipromosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi ialah prestasi kerja atau kinerjanya. Sebaliknya, jika prestasi kerja yang dicapai oleh seorang karyawan kurang memuaskan atau belum dapat memenuhi kebutuhan yang disyaratkan oleh perusahaan, maka peluang promosinya kecil. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penilaian kinerja, maka akan dapat diketahui nantinya prestasi kerja seorang karyawan, sehingga berdampak terhadap proses pengembangan karirnya.

Perusahaan harus dapat mengambil peranan aktif dalam perencanaan karir karyawan. Perencanaan karir ini perlu ditangani karena berhubungan dengan rencana-rencana sumber daya manusia yang menunjukkan berbagai kebutuhan *staffing* dalam organisasi di masa yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan karir yang ada di perusahaan. Di samping itu juga berhubungan dengan adanya latihan atau pengembangan kemampuan bagi karyawan. Keikutsertaan perusahaan dalam pengembangan karir memberikan banyak manfaat yang positif, di antaranya dapat mengangkat potensi karyawan, mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, menurunkan perputaran karyawan, mendorong pertumbuhan karyawan, mengurangi penimbunan dan memuaskan kebutuhan karyawan serta hal lainnya yang menguntungkan bagi karyawan pada khususnya dan bagi perusahaan pada umumnya.

Adanya kesempatan atau peluang (*prospect*) untuk mengembangkan karirnya atau peningkatan posisi dalam organisasi sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan merupakan suatu dorongan baginya untuk meningkatkan prestasinya atau bekerja lebih produktif. Dalam kenyataannya, timbul pertanyaan apakah kinerja dan proses pengembangan karir yang ada di suatu organisasi sama atau seimbang antara karyawan laki-laki dan perempuan serta bagaimana pengaruh gender pada penilaian kinerja yang berhubungan dengan prospek pengembangan karir. Hal ini patut dipertanyakan sehubungan dengan bertambahnya jumlah karyawan perempuan yang masuk dalam lapangan kerja akhir-akhir ini, dengan kemampuan dan keahlian yang sebanding dengan karyawan laki-laki, sedangkan sampai saat ini karir seorang karyawan perempuan

sering terhambat hanya karena adanya budaya *masculinity* yang masih kental pada beberapa perusahaan di Indonesia dan dari diri pribadi perempuan sendiri mengenai pengambilan keputusan tentang karir.

PT. Timah Tbk Pangkalpinang merupakan perusahaan pengeksplorasi timah terbesar di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1961. Perusahaan ini banyak membutuhkan karyawan terutama kaum pria yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas di lapangan. Karyawan yang direkrut lebih banyak merupakan putra-putri daerah kepulauan Bangka Belitung, sehingga hal ini mempengaruhi roda perekonomian di kepulauan tersebut. Kinerja PT. Timah Tbk terus meningkat dari tahun ke tahun, namun dengan semakin merosotnya cadangan timah di kepulauan tersebut, maka tidak ada perekrutan yang besar-besaran pada tahun-tahun terakhir ini. Karyawan lama merupakan prioritas utama dan masih tetap dipertahankan sampai sekarang, sehingga rata-rata karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut berusia lebih dari 30 tahun dimana pada usia tersebut seorang karyawan telah mulai meniti karir yang cukup untuk mendukung penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, diperlukan adanya suatu penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk di Pangkalpinang agar peneliti dapat mengetahui, mengerti dan menjelaskan tentang perbedaan rata-rata penilaian kinerja antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan, perbedaan prospek pengembangan karir antara karyawan laki-laki dan perempuan serta pengaruh penilaian kinerja tersebut terhadap prospek pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender di perusahaan tersebut.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perbedaan rata-rata penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja antara karyawan laki-laki dan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang?
2. Bagaimana perbedaan rata-rata prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual antara karyawan laki-laki dan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang?

3. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan di PT. Timah Tbk Pangkalpinang?

C. Tujuan Penelitian

Pada dasarnya tujuan dari setiap penelitian adalah untuk menjawab permasalahan yang ada, yang akan dipakai sebagai pedoman setiap langkah pembahasan yang selanjutnya. Tujuan penelitian sosial adalah menerangkan fenomena tersebut, maka penelitian ini mengkaji secara mendalam mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender.

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menjelaskan perbedaan rata-rata penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja antara karyawan laki-laki dan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang.
2. Menjelaskan perbedaan rata-rata prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual antara karyawan laki-laki dan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang.
3. Menjelaskan pengaruh penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

D. Kontribusi Penelitian

Dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Aspek Praktis
 - a. Bagi perusahaan

Sebagai informasi yang bermanfaat bagi perusahaan dan sebagai bahan masukan untuk menerapkan sistem penilaian yang obyektif bagi karyawan laki-laki maupun perempuan sehingga proses pengembangan karir dapat berjalan dengan baik.

b. Bagi pihak lain

Sebagai pemberian sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan terutama mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender.

2. Aspek Akademis

a. Sebagai kesempatan bagi penulis untuk menambah wawasan mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender.

b. Sebagai bahan informasi dalam melakukan penelitian yang selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pemahaman skripsi ini, maka diperlukan pembahasan yang bertujuan agar pokok-pokok bahasan yang ada mudah diketahui dan dipahami. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang uraian teori-teori yang berhubungan dengan konsep gender yaitu tinjauan terhadap konsep gender serta perbedaan emosional dan intelektual dalam gender, penilaian kinerja yang meliputi pengertian dan tujuan penilaian kinerja, kegunaan penilaian kinerja, metode penilaian, deskripsi pekerjaan, pelaksana penilaian serta standar kinerja dan karir yang meliputi pengertian karir, tingkatan karir pengembangan karir serta prospek pengembangan karir, dimana teori tersebut dijadikan sebagai perbandingan data yang ada.

BAB III : METODE PENELITIAN

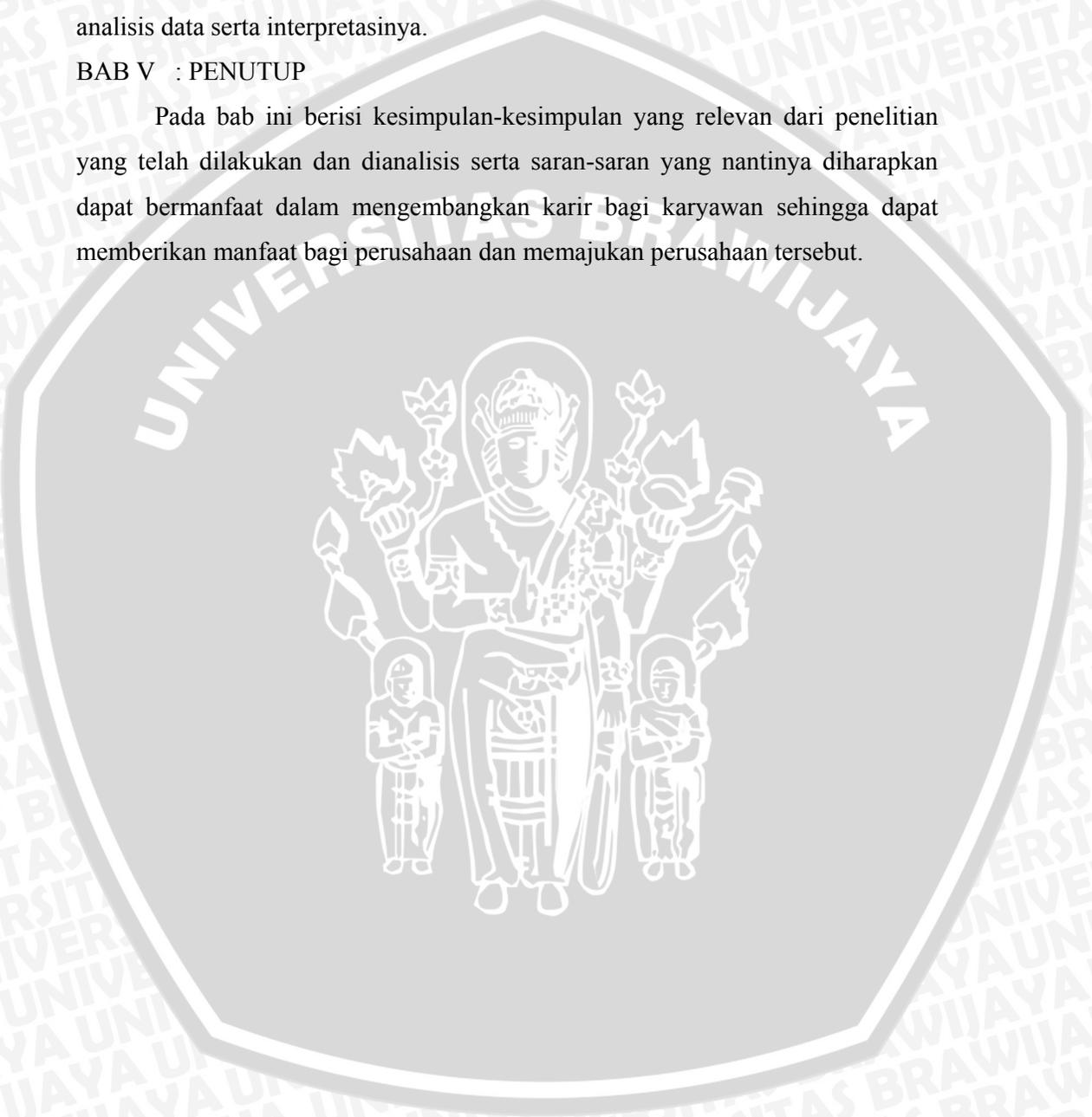
Bab ini menjelaskan lebih lanjut tentang jenis penelitian yaitu penelitian eksplanasi, konsep dan variabel serta pengukurannya mengenai hubungan penilaian kinerja dan pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, validitas dan reliabilitas serta penjelasan mengenai analisis data yang menggunakan analisis varian satu arah dan analisis regresi berganda.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang hasil dan pembahasan berupa penyajian data yang diperoleh selama penelitian yaitu gambaran umum wilayah penelitian, gambaran umum responden, gambaran umum distribusi item dan analisis data serta interpretasinya.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang relevan dari penelitian yang telah dilakukan dan dianalisis serta saran-saran yang nantinya diharapkan dapat bermanfaat dalam mengembangkan karir bagi karyawan sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan memajukan perusahaan tersebut.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Gender

1. Tinjauan terhadap Konsep Gender

Sebelum memahami lebih jauh tentang konsep gender, harus lebih dahulu memahami perbedaan antara jenis kelamin atau seks dengan gender itu sendiri. Menurut Fakih (2004:8) untuk memahami konsep gender kita harus memahami perbedaan antara kata-kata “gender” dengan “seks/jenis kelamin”. “Jenis kelamin atau seks merupakan pensifatan atau pembagian dua jenis kelamin tertentu”. Misalnya perempuan adalah manusia yang memiliki alat reproduksi seperti vagina, indung telur, serta rahim. Perempuan juga manusia yang melahirkan dan menyusui. “sedangkan laki-laki adalah manusia yang tidak memiliki alat-alat seperti yang dimiliki oleh perempuan”. Artinya secara biologis alat reproduksi tersebut tidak bisa dipertukarkan dan alat-alat tersebut permanen (tidak berubah).

Konsep gender sendiri merupakan suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki atau perempuan yang dikonstruksikan secara sosial maupun kultural. Misalnya pada pernyataan bahwa perempuan itu dikenal lemah lembut, cantik, emosional atau keibuan. Sedangkan laki-laki dikenal sebagai makhluk yang kuat, perkasa, jantan dan rasional. Ciri dan sifat itu sendiri merupakan sifat-sifat yang dapat dipertukarkan. Sumber pembeda pada seks adalah Tuhan, sedangkan pada gender adalah manusia atau masyarakat. Visi dan misi pada seks adalah kesetaraan, sedangkan pada gender adalah kebiasaan. Unsur pembeda pada seks adalah biologis berupa alat reproduksi, sedangkan pada gender adalah kebudayaan berupa tingkah laku. Sifat pada seks berupa kodrat, martabat ditentukan dan tidak dapat dipertukarkan, sedangkan pada gender berupa hirarki, dan martabat dapat dipertukarkan. Dampak pada seks yaitu terciptanya nilai-nilai seperti kesempurnaan, kenikmatan, kedamaian yang menguntungkan baik bagi laki-laki maupun perempuan, sedangkan pada gender yaitu terciptanya norma-norma tentang persepsi “pantas” atau tidak “pantas” suatu pekerjaan dilakukan oleh laki-laki ataupun perempuan. Terakhir ialah keberlakuan, seks berlaku sepanjang masa dan dimana saja serta tidak mengenal pembedaan kelas, sedangkan gender dapat berubah sepanjang masa dan terdapat pembedaan kelas. Tabel di bawah ini menjelaskan perbedaan antara seks dan gender dengan karakteristik yang

membedakannya. Untuk menjelaskan perbedaan konsep dan gender dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1: Perbedaan Seks dan Gender

No	Karakteristik	Seks	Gender
1	Sumber Pembeda	Tuhan	Manusia (masyarakat)
2	Visi, misi	Kesetaraan	Kebiasaan
3	Unsur Pembeda	Biologis (alat reproduksi)	Kebudayaan (tingkah laku)
4	Sifat	Kodrat, tertentu, tidak dapat dipertukarkan.	Hirarki, martabat dapat dipertukarkan.
5	Dampak	Terciptanya nilai-nilai: kesempurnaan, kenikmatan, kedamaian dan lain-lain. Sehingga menguntungkan kedua belah pihak.	Terciptanya norma-norma/ketentuan tentang “pantas” atau “tidak pantas” laki-laki “pantas” menjadi pemimpin, perempuan “pantas” dipimpin dan lain-lain, sering merugikan salah satu pihak, kebetulan adalah perempuan.
6	Ke-berlaku-an	Sepanjang masa, dimana saja, tidak mengenal pembedaan kelas.	Dapat berubah, musiman dan berbeda antara kelas.

Sumber: Handayani dan Sugiarti (2002:7)

Tabel di atas menjelaskan perbedaan antara seks dan gender dengan karakteristik yang membedakannya.

2. Perbedaan Emosional dan Intelektual dalam Gender

Dalam gender terdapat perbedaan emosional dan intelektual laki-laki dan perempuan. Hal ini merupakan fenomena dalam masyarakat yang sulit diubah karena telah mengakar dan menjadi ciri khas dari suatu jenis kelamin. Unger seperti yang dikutip Handayani (2002:8-9), namun pemikiran yang diungkapkan oleh Unger tersebut belum tentu seluruhnya benar karena tidak menutup kemungkinan jika hal-hal tersebut akan terjadi sebaliknya. Oleh karena itu, perbedaan tersebut harus ditinjau dan dikritisi kembali sehingga diperoleh pemahaman yang jelas. Berikut ini adalah tabel yang menjelaskan perbedaan emosional dan intelektual antara laki-laki dan perempuan.

Tabel 2: Perbedaan Emosional dan Intelektual antara Laki-laki dan Perempuan

Laki-laki (<i>masculine</i>)	Perempuan (<i>feminim</i>)
- Sangat agresif	- Tidak terlalu agresif
- Independen	- Tidak terlalu independen
- Tidak emosional	- Lebih emosional
- Dapat menyembunyikan emosi	- Sulit menyembunyikan emosi
- Lebih objektif	- Lebih subjektif
- Tidak mudah berpengaruh	- Mudah berpengaruh
- Tidak submisif	- Lebih submisif
- Sangat menyukai pengetahuan eksakta	- Kurang menyenangi eksata
- Tidak mudah goyah terhadap krisis	- Mudah goyah menghadapi krisis
- Lebih aktif	- Lebih pasif
- Lebih kompetitif	- Kurang kompetitif
- Lebih logis	- Kurang logis
- Lebih mendunia	- Berorientasi ke rumah
- Lebih terampil berbisnis	- Kurang terampil bisnis
- Lebih berterus terang	- Kurang berterus terang
- Memahami seluk beluk perkembangan dunia	- Kurang memahami seluk beluk perkembangan dunia
- Berperasaan tidak mudah tersinggung	- Berperasaan mudah tersinggung
- Lebih suka bertualang	- Tidak suka bertualang
- Mudah mengatasi persoalan	- Sulit mengatasi persoalan
- Jarang menangis	- Lebih sering menangis
- Umumnya selalu tampil sebagai pemimpin	- Tidak umum tampil sebagai pemimpin
- Penuh rasa percaya diri	- Kurang rasa percaya diri
- Lebih banyak mendukung sikap agresif	- Kurang senang terhadap sikap agresif
- Lebih ambisi	- Kurang ambisi
- Lebih mudah membedakan rasa dan rasio	- Sulit membedakan antara rasa dan rasio
- Lebih merdeka	- Kurang merdeka
- Tidak canggung dalam penampilan	- Lebih canggung dalam penampilan
- Pemikiran lebih unggul	- Pemikiran kurang unggul
- Lebih bebas berbicara	- Kurang bebas berbicara

Sumber: Handayani dan Sugiarti (2002:8-9)

B. Penilaian Kinerja

1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan titik tolak perusahaan dalam menilai karyawannya yang dapat digunakan untuk berbagai macam tujuan yang berkaitan

dengan pengembangan karyawan dan perusahaan. Werther dan Davis (1996:341) menyatakan bahwa *“performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance”*, dapat dipahami dari penuturan Werther dan Davis bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja dari kerja karyawannya. Sedangkan menurut Ivancevich dan Soo Hoon (2002:228) *“performance evaluation is the crucial part of a firm’s performance management process that involves accurately measuring employees’ performance”* yang artinya evaluasi kinerja merupakan suatu bagian yang penting dari suatu proses manajemen penilaian perusahaan yang dapat mengukur secara akurat sejauh mana kinerja karyawan tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja seseorang.

Penilaian kinerja sangat diperlukan oleh perusahaan setelah perusahaan menyeleksi, melatih serta memotivasi karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja harus dilakukan secara berkala sehingga kinerja seorang karyawan dapat terus dipantau apakah proses motivasi karyawan dapat berhasil atau tidak. Hal ini dilakukan agar terjadi peningkatan karir dari waktu ke waktu.

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan bagi organisasi. Manajemen menggunakan penilaian sebagai masukan untuk keputusan penting seperti perbaikan prestasi kerja, promosi, transfer, penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja, serta yang difokuskan pada penelitian ini adalah pengembangan karir karyawan. Dengan adanya penilaian dapat diketahui kompetensi karyawan dan keterampilan-keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan oleh organisasi. Bila dinilai tidak memadai maka bisa dilakukan suatu program pelatihan dan pengembangan. Dengan penilaian ini pula dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi program seleksi dan pengembangan karyawan di masa yang akan datang. Lebih lanjut lagi, penilaian kinerja dapat memberikan dasar yang memadai bagi pemberian ganjaran atau kompensasi. Penentuan mengenai siapa saja yang mendapatkan kenaikan gaji atau imbalan lainnya juga bisa diperoleh dengan penilaian kinerja. Tujuan utama penilaian adalah untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawan, sehingga juga meningkatkan efektifitas perusahaan. Tujuan lain yang perlu diketahui seperti yang diungkapkan oleh McKeena dan

Beech (2002:146) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa tujuan yang mungkin harus dipertimbangkan dalam menentukan sistem penilaian kinerja.

Beberapa tujuan penilaian tersebut antara lain:

1. Menetapkan target-target yang dapat diterima oleh mereka yang prestasinya akan dinilai, dan dilaksanakan dalam suasana yang dikarakterisasikan oleh komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dan mengusahakan kebersamaan dalam tindakan
2. Menggunakan ukuran-ukuran prestasi yang dapat diandalkan, terbuka dan objektif, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dan yang direncanakan, serta menyediakan umpan balik bagi orang yang dinilai
3. Bila prestasi kurang optimal, setelah melalui berbagai langkah sebelumnya, timbul kebutuhan untuk menspesifikasikan dan setuju dengan rencana pengembangan pribadi ternilai yang didasarkan pada penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Membuat ketentuan untuk alokasi *reward* ekstrinsik yang mengikuti proses penilaian
5. Menjanjikan hasil-hasil yang diinginkan dalam bentuk pemenuhan karyawan, pemanfaatan penuh kapasitas individu, perubahan budaya perusahaan dan pencapaian sasaran organisasi dalam kondisi dimana ada keharmonisan antara sasaran individu dan organisasi
6. Mengakui bahwa manajemen prestasi ada pada jantung proses manajemen umum.

2. Kegunaan Penilaian Kinerja

Semua jenis organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya dalam beberapa cara, walaupun jumlah karyawannya sangat sedikit dan penilaian tersebut tidak disusun secara formal. Seiring dengan bertambahnya karyawan, penilaian terhadap karyawan secara lebih sistematis dan standarisasi sangat dibutuhkan. Oleh karenanya, Mangkuprawira (2003:224-225) berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja
Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan, manajer dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa saja yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
3. Keputusan penempatan
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
5. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik.
6. Defisiensi proses penempatan staf
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
7. Ketidakakuratan informasi
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personalia. Hal demikian akan mengarahkan pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.
8. Kesalahan rancangan pekerjaan
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang sama
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial atau, masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
11. Umpan balik pada SDM
Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja berguna dalam proses pengembangan karir karyawan baik karyawan laki-laki maupun perempuan. Dengan adanya penilaian kinerja, karyawan akan terpacu dalam meningkatkan prestasi kerjanya dan pada akhirnya akan mempengaruhi kedudukan atau posisinya di lingkup organisasi sehingga karirnya terus berkembang.

3. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang akurat bila didukung oleh metode penilaian yang cocok dengan situasi dan kondisi karyawan yang akan

dinilai. Menurut Mckeena dan Beech (2002:146-149), metode penilaian kinerja meliputi berbagai macam metode yang pada dasarnya terdiri dari:

1. Laporan tertulis yaitu laporan mengenai kekuatan, kelemahan, prestasi sebelumnya dan kemampuan orang yang dinilai, dengan anjuran untuk pengembangannya.
2. Insiden kritis yaitu menyoroti insiden atau peristiwa kunci yang memperlihatkan perilaku orang yang dinilai dengan sangat baik atau buruk dalam hubungannya dengan hasil-hasil spesifik dalam bekerja.
3. Skala penilaian grafik merupakan teknik penilaian yang populer dimana teknik ini memberikan kemungkinan untuk analisis kuantitatif dan perbandingan data.
4. Perbandingan *multi-person* yaitu mengevaluasi kinerja satu individu terhadap kinerja dari satu orang atau lebih. Teknik ini terdiri dari tiga pendekatan yaitu ranking individual, *ranking group*, serta perbandingan berpasangan.
 - a. *Ranking group*, yaitu memasukkan para karyawan ke dalam suatu klasifikasi tertentu, misalnya seperempat teratas.
 - b. *Ranking individual*, yaitu mengurutkan peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk.
 - c. Perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan masing-masing karyawan dengan setiap karyawan lain dan memberikan suatu peningkatan rangkuman yang didasarkan pada banyaknya skor unggulan yang dicapai oleh karyawan tersebut.
5. Evaluasi komparatif multi tingkat merupakan teknik yang dapat mengadopsi pendekatan evaluasi komparatif dengan menggunakan nilai perkalian.
6. *Management by objectives* merupakan keadaan dimana karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran yang telah disetujui dan dirumuskan pada awal periode yang telah lalu untuk dilaksanakan di waktu yang akan datang.
7. Penilaian diri yang dilakukan oleh masing-masing individu karyawan dimana mereka mengevaluasi dirinya dengan kriteria seperti kehadiran, produktivitas, kualitas, keamanan, kerja tim dan komitmen.

4. Deskripsi Pekerjaan

Penilaian kinerja dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan dalam menentukan deskripsi pekerjaan bagi para karyawannya. Seorang karyawan yang baik akan selalu mematuhi deskripsi pekerjaan yang diberikan kepadanya. Menurut Hariandja (2002:59) “deskripsi pekerjaan adalah sebuah pernyataan tertulis yang menggambarkan tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, dan kondisi kerja serta aspek-aspek lain dari sebuah pekerjaan yang biasanya ditulis dalam bentuk cerita”. Sedangkan menurut Gomes (2003:92) “deskripsi pekerjaan berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan”.

Deskripsi pekerjaan harus dibuat secara jelas sehingga karyawan dapat mudah memahami dan dapat menghindari kesalahpahaman mengenai uraian tugas, fungsi jadwal kerja serta urutan kerja yang nantinya terdapat pada pelaksanaan pekerjaan. Dengan lengkap dan jelasnya informasi mengenai uraian tugas, maka diharapkan seorang karyawan akan selalu mematuhi uraian tersebut tanpa ada kesalahan yang dikarenakan kurang lengkapnya informasi mengenai uraian pekerjaan.

5. Pelaksana Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beberapa pihak yang dapat dipertanggungjawabkan hasil penilaiannya. Dessler (1997:26-28) berpendapat bahwa terdapat beberapa pihak yang berhak menilai atau mengevaluasi kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan yang disebut sebagai pelaksana penilaian kinerja yang intinya antara lain:

a) **Penyelia terdekat**

Penilaian penyelia masih tetap merupakan inti dari sistem penilaian. Para penyelia hendaknya berada dalam posisi terbaik untuk mengobservasi dan mengevaluasi kinerja bawahannya dan bertanggung jawab untuk kinerja karyawan tersebut.

b) **Rekan kerja**

Hal ini bisa dilakukan bila proses pengevaluasian dilakukan dengan jujur satu sama lain dan tidak berkompetisi untuk peningkatan gaji atau promosi. Rekan sekerja dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seorang

karyawan karena mereka berinteraksi pada kesehariannya dan dapat memberikan penilaian yang independen.

c) Komite penilaian

Komite-komite biasanya terkomposisi dari penyelia terdekat karyawan dan tiga atau empat penyelia lainnya. Hal ini memang menguntungkan seperti lebih handal, jujur, dan absah, namun banyak terjadi ketidakcocokan dalam penilaian.

d) Penilaian diri

Pada sistem ini, teknik penilaian harus sama dengan karyawan lain. Suatu sistem penilaian dibentuk sama satu dengan lainnya agar tidak menghasilkan suatu “*divergent result*”. Evaluasi diri ini tidak digunakan untuk “*evaluate purposes*” seperti keputusan pemberian kompensasi dan promosi karena hal tersebut akan sangat bervariasi pada setiap orang yang akan cenderung mengatakan bagus atas kinerjanya sendiri. Namun, bila untuk tujuan pengembangan atas suatu saran atau prosedur-prosedur lain, maka penilaian diri akan sangat berguna.

e) Bawahan

Pengevaluasian oleh bawahan langsung dapat dilaksanakan ketika penilaian tersebut digunakan untuk tujuan pengembangan dan umpan balik. Bila untuk tujuan administratif (kenaikan gaji, promosi), penilaian ini kurang bisa diterima karena tidak mendukung.

f) Umpan balik 360 derajat

Kebanyakan sistem umpan balik 360 derajat berisi beberapa ciri yang umum. Misalnya: pihak-pihak yang memadai seperti rekan kerja, penyelia, bawahan, dan pelanggan mengisi kuesioner survei tentang karyawan yang akan dinilai. Sistem terkomputerisasi kemudian mengumpulkan semua umpan balik ke dalam laporan-laporan yang dipersiapkan dan disajikan bagi orang yang dinilai.

6. Standar Kinerja

Pentingnya penilaian bagi kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif. Keobyektifan yang dimaksud ialah mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya yang disebut dengan *job related*. Menurut Hariandja (2002:199) “*job related* artinya pelaksanaan penilaian harus mencerminkan

pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan”.

Standar kinerja secara umum diartikan sebagai tingkatan kinerja yang diharapkan. Hal ini dikemukakan oleh Mathis (2000:80) “standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan “bahan perbandingan”, atau “tujuan”, atau “target” ---- tergantung dari pendekatan yang diambil”.

Perusahaan yang mempunyai standar kinerja berarti mempunyai dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai berupa tingkat pemahaman karyawan terhadap standar kinerja, tingkat obyektifitas standar kinerja dengan jabatan yang diduduki oleh karyawan, serta keakuratan data yang bisa diukur berupa kejelasan pengukuran standar kinerja.

C. Karir

1. Pengertian Karir

Pada intinya terdapat dua perspektif yang menggambarkan suatu karir. Pertama, perspektif individual, yaitu perspektif yang berhubungan dengan pengalaman kerja seseorang dan masa transisi melalui berbagai tahapan karirnya. Kedua, perspektif organisasi, yaitu perspektif yang memfokuskan pada pekerjaan yang sudah diselesaikan dan pertukaran pegawai dalam pekerjaannya.

Menurut Werther dan Davis (1996:311) “ *a career is all the jobs that are held during one’s working life*”. Dalam kehidupan organisasional, karir merupakan keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya. Sedangkan Mathis (2000:62) menjelaskan bahwa “ karir adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya”.

Karir merupakan gambaran dari suatu hubungan kerja seperti jabatan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, keputusan-keputusan, dan interpretasi subjektif mengenai keadaan hubungan kerja, dan aktivitas-aktivitas dalam jangka waktu tertentu dari sebuah kehidupan kerja seseorang. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ivancevich (2002:196) “*A career is the pattern of work-related (e.g., job positions, job duties, decisions, and subjectives interpretations about work-related events) and activities over the span of the person’s work life*”.

2. Tingkatan Karir

Suatu deretan posisi yang diduduki atau dicapai oleh seseorang dalam perjalanan hidupnya disebut karir. Karir seseorang berubah-ubah dalam sejarah hidupnya dan biasanya melalui berbagai macam peristiwa yang bertingkat-tingkat. Oleh karena itu, ada istilah tingkatan karir yang menurut Handoko (2000:123) diartikan sebagai “pola pekerjaan-pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang”. Sedangkan menurut Werther dan Davis (1996:311), “*career path is the sequential pattern of the jobs that forms one’s career*”. Jalur karir (*career path*) adalah gambaran tujuan urut-urutan pengalaman kerja oleh seorang individu di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, Moekijat (1986:42) menyatakan bahwa tingkatan karir dibagi menjadi empat tingkatan yang akan dijalani oleh seseorang selama karirnya keempat tingkatan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Tingkatan percobaan

Tingkatan ini dimulai dengan penjelajahan seorang individu mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan karir, dan biasanya berakhir pada usia kira-kira 25 tahun dengan tanggung jawab pada pihak individu atas suatu pekerjaan tertentu.

b) Tingkatan pembentukan

Tingkatan ini cenderung terjadi antara usia 25 tahun sampai 44 tahun, di mana seorang individu mengadakan pilihan karirnya dan ada kaitannya dengan prestasi, pelaksanaan pekerjaan dan kemajuan. Tingkatan ini ditandai dengan semakin tingginya tingkat produktivitas karyawan dan pertumbuhan karirnya.

c) Tingkatan karir tengah

Tingkatan ini disebut juga tingkatan pemeliharaan yang terjadi pada usia antara 45 tahun sampai 64 tahun yang ditandai dengan kelanjutan pola-pola perilaku pekerjaan yang telah ditentukan. Karyawan tidak lagi berusaha membentuk jabatan untuk dirinya sendiri dalam organisasi, akan tetapi berusaha memelihara jabatannya.

d) Tingkatan karir akhir

Tingkatan akhir terjadi pada usia sekitar 65 tahun ke atas, dimana tercermin dari tingkatan tersebut keadaan karir seseorang sebagai tingkatan

kemunduran atau penurunan. Pada tingkatan ini pentingnya karir menjadi berkurang dan karyawan merencanakan untuk berhenti atau pensiun dan berusaha mengembangkan rasa persamaan di luar lingkungannya.

3. Pengembangan Karir

Saat tuntutan pekerjaan semakin kompleks maka seorang karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipastikan akan mempersiapkan dirinya untuk mengasah kemampuan dirinya. Sementara di sisi yang lain dengan adanya tuntutan itu maka ada peluang untuk menaikkan jabatan karir yang lebih baik dan menantang. Salah satunya adalah dengan pelatihan dan pengembangan.

Pengembangan karir mempunyai banyak definisi, Nawawi (1998:229) menjelaskan ada tiga definisi, antara lain:

- a) Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupannya.
- b) Pengembangan karir juga berarti perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang
- c) Pengembangan karir juga merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Sedangkan Handoko (2000:130-131) menyatakan bahwa “pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir”.

Program pengembangan karir harus ditempatkan sebagai suatu aktifitas yang penting dalam perusahaan sehingga harus dilakukan secara formal dan terstruktur guna mengembangkan kemampuan, kepekaan, dan pengetahuan anggotanya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan adanya pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang sudah diperoleh sebelumnya, secara materiil maupun non materiil. Dengan demikian salah satu tujuan yang hendak dicapai dengan program pengembangan karir yaitu untuk mencapai dan atau pengembangan kepuasan bagi karyawan sehubungan dengan kemampuan dan pengalaman kerjanya.

Pengembangan karir juga dapat diartikan sebagai suatu upaya atau program organisasi yang dapat menunjukkan secara transparan mengenai kualifikasi-kualifikasi dan pengalaman yang dimiliki oleh para karyawan atau anggota organisasi. Hal lain juga dikatakan Werther dan Davis (1996:325) “*career development consist of the personal actions one undertakes to achieve a career plan*”. *Actions* atau tindakan di sini dilakukan melalui diri individu juga harus didukung oleh departemen personalia yang meliputi:

a. Pengembangan karir individual

1. Kinerja pekerjaan

Kemajuan karir sangat dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja yang baik sangat penting dalam memajukan karir. Pada saat kinerjanya menurun, maka perhatian akan berkuarng terhadap upaya-upaya pengembangan karirnya.

2. Kegiatan yang diketahui umum (*exposure*)

Exposure atau penyingkapan berarti menjadi dikenal oleh umum atau orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Para manajer memperoleh cara ini dari penelaahan kinerja karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja komite, dan jam kerja.

3. Kesetiaan pada perusahaan

Kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional. Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

4. Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan pengembangan karir, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi, maka dia menjadi sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.

5. Kesempatan berkembang

Karyawan dalam meningkatkan kemampuan melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti karyawan tersebut berhasil memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

6. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti mempunyai kegiatan umum yang diketahui dari luar perusahaan. Kontak personal dan profesional, terutama melalui asosiasi profesional, memberi seseorang kesempatan berkontak secara insentif yang dapat bermanfaat dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik.

7. Pengunduran diri

Manakala terdapat kesempatan berkarir yang lebih besar di luar perusahaan, pengunduran diri mungkin hanyalah sebuah cara untuk memenuhi pencapaian tujuan karir seorang karyawan.

8. Bawahan sebagai kunci sukses

Para manajer yang sukses adalah mereka yang mengandalkan pada para bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa jadi memiliki pengetahuan dan keahlian yang khusus sehingga manajer dapat belajar banyak dari mereka.

9. Pengalaman internasional

Di antara perusahaan-perusahaan domestik, pertumbuhan presentase penjualan sering berasal dari pasar internasional, sehingga diperlukan pengalaman internasional terlebih lagi bagi perusahaan yang membuka cabang di luar negeri.

b. Peranan departemen SDM/personalia

1. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi yang cepat mensyaratkan perusahaan-perusahaan untuk menggunakannya dalam pembangunan yang berkesinambungan. Oleh karenanya, perusahaan harus mengikuti perkembangan teknologi yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kesempatan pengembangan karir karyawan.

2. Perputaran karyawan

Kepergian karyawan merupakan hal yang sulit diprediksi oleh perusahaan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus diarahkan pada penyiapan para karyawan tersebut agar mereka dapat berhasil di tempat yang baru.

3. Umpan balik

Umpan balik mempunyai tiga tujuan, yaitu:

1. Meyakinkan para karyawan yang tidak lulus bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi akan datang jika mereka berkualifikasi
2. Menjelaskan mengapa mereka tidak diseleksi
3. Mengindikasikan apa kegiatan pengembangan karir spesifik yang seharusnya mereka lakukan

4. Prospek Pengembangan Karir

Prospek sering juga diartikan sebagai kesempatan atau kemungkinan adanya harapan baik. Hal ini sesuai dengan pengertian yang ada pada kamus ilmiah populer yaitu “pengharapan; (memberi) harapan baik; kemungkinan (harapan baik)” (Partanto dan Al Barry, 1994:633). Jadi prospek pengembangan karir bisa diartikan sebagai kesempatan baik atau peluang seorang karyawan dalam melakukan perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada orang tersebut karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.

Prospek pengembangan karir juga merupakan peluang seorang karyawan dalam mencapai suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupannya. Prospek pengembangan karir juga dapat berarti sebagai kesempatan dalam usaha seorang karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Pada intinya, prospek pengembangan karir ialah seberapa besar peluang seorang karyawan baik laki-laki maupun perempuan dalam mengembangkan karirnya di perusahaan.

D. Hubungan Antar Teori

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam memantau seberapa jauh prestasi kerja karyawan akan mempengaruhi perkembangan karir karyawan tersebut. Keterkaitan antara penilaian kinerja dan prospek pengembangan karir yaitu dengan penilaian kinerja, perusahaan dapat melakukan kegiatan promosi yang secara langsung akan berakibat meningkatnya karir seorang karyawan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Moon (1994:8) “penilaian dapat

memberikan suatu kesempatan bagi individu untuk menerima penilaian terbuka tentang prospek karirnya”.

Moon (1994:34) juga menyatakan bahwa ada beberapa pokok penting yang harus diperhatikan mengenai sistem penilaian yang berupa penilaian potensi karir, yaitu: pertama, kemampuan individu perlu dinilai sesuai dengan persyaratan jenis pekerjaan yang lebih memungkinkan dia dipromosikan. Kedua, penting bagi penilai maupun ternilai untuk memahami bahwa pengakuan potensi tidaklah sama dengan penawaran promosi karena promosi hanya bisa ditawarkan jika ada jabatan baru yang cocok. Ketiga, seorang penilai harus membedakan antara dua perbedaan kebutuhan pengembangan yaitu pengembangan dalam pelaksanaan pekerjaan sekarang serta pengembangan untuk kemajuan karir.

Dengan adanya penilaian kinerja diharapkan semua karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Hasil penilaian kinerja yang menilai seorang karyawan baik atau tidak baik akan menjadi dasar penetapan promosi atas jabatan karyawan tersebut. Prospek pengembangan karir karyawan akan dapat diketahui jika didahului oleh penilaian kinerja yang didasarkan pada perbedaan gender antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

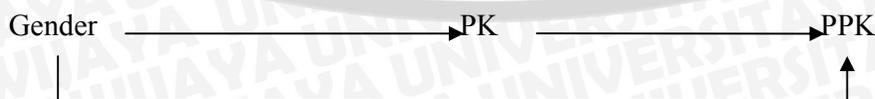
E. Model Konsep

Setelah memahami berbagai teori dari penilaian kinerja mengenai aspek-aspek penilaian kinerja, teori pengembangan karir serta teori dari gender berikut perbedaannya jika dibandingkan dengan jenis kelamin, maka kita akan dapat menarik kesimpulan sehingga terbentuklah suatu model konsep yang logis dari penelitian ini.

Untuk lebih memahami isi dari penelitian ini, dibuatlah model konsep sebagai berikut:

Gambar 1: Model Konsep

Model konsep penilaian kinerja dengan prospek pengembangan karir ditinjau dari perbedaan gender:



- Keterangan:
- Gender merupakan perbedaan jenis kelamin laki-laki dan perempuan
 - PK merupakan penilaian kinerja
 - PPK merupakan prospek pengembangan karir

F. Hipotesis

Dalam penelitian ini akan mencoba membuktikan secara empiris tentang ada tidaknya hubungan atau pengaruh antar variabel. Uji relasional ini akan dilakukan terhadap lima variabel yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja sebagai variabel bebas, kesempatan pengembangan karir individual sebagai variabel tergantung.

Sesuai dengan latar belakang masalah dan tujuan penelitian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H0 : Tidak ada perbedaan penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja rata-rata antara karyawan laki-laki dan perempuan pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

H1 : Ada perbedaan penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja rata-rata antara karyawan laki-laki dan perempuan pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

H0 : Tidak ada perbedaan rata-rata antara karyawan laki-laki dan perempuan dalam prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

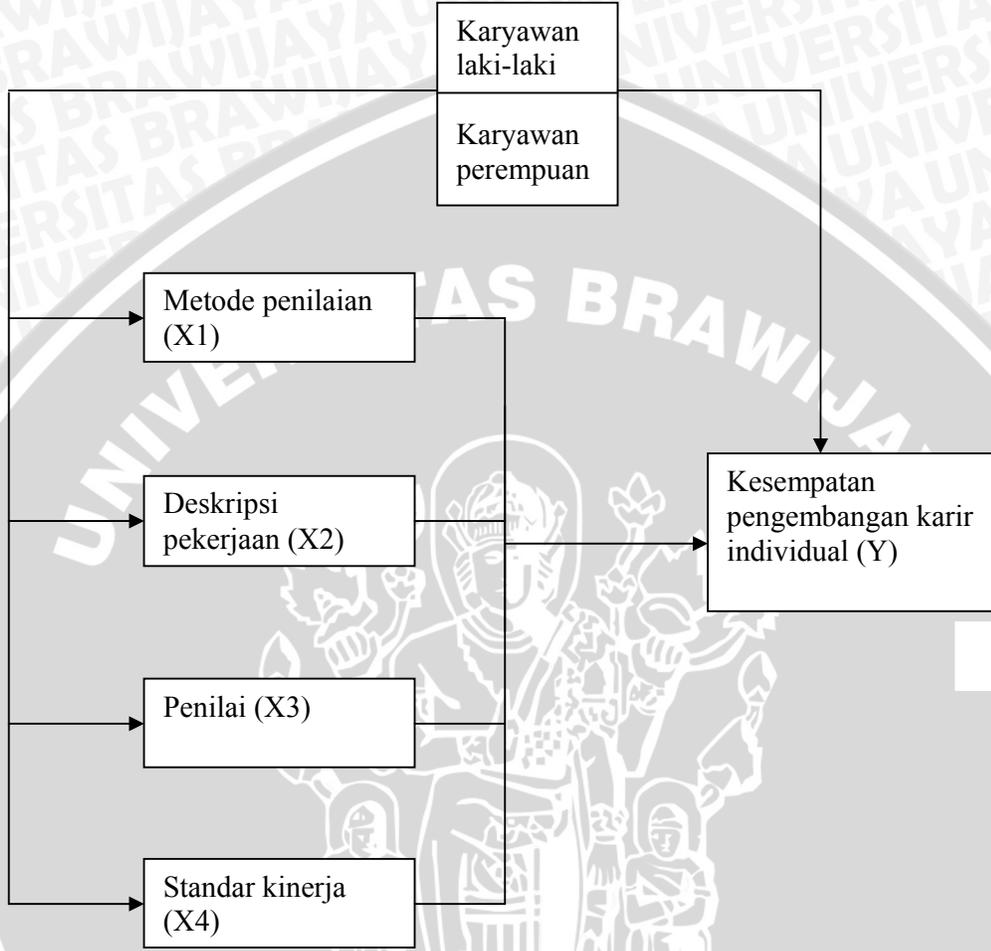
H2 : Ada perbedaan rata-rata antara karyawan laki-laki dan perempuan dalam prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

H0 : Tidak ada pengaruh antara penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang

H3 : Ada pengaruh antara penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

Model hipotesis yang akan dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah:

Gambar 2: Model Hipotesis



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang ada, penelitian ini dilakukan tidak sekedar memberikan gambaran mengenai suatu gejala sosial tertentu, tetapi lebih dari itu. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif.

Penelitian eksplanasi adalah suatu penelitian yang bermaksud tidak hanya memberikan gambaran mengenai suatu gejala sosial tertentu yang menjadi fokus perhatian yang ingin dijelaskan, tetapi juga menjelaskan bagaimana hubungan dengan gejala sosial lainnya dan mengapa hubungannya seperti itu. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Sugiyono (2005:11) “penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain”.

Dengan demikian, penelitian ekplanasi mempunyai beberapa tujuan. Seperti yang tertera di bawah ini.

Explanatory research have some goals, Neuman (1999:22):

1. *Test a theory's prediction or principle*
2. *Elaborate and enrich a theory's explanation*
3. *Extend a theory to new issues or topics*
4. *Support or refute an explanation or prediction*
5. *Link issues or topics with general principle*
6. *Determine wich of several explanations is best*

Beberapa tujuan dari diadakannya penelitian eksplanasi ialah untuk menguji prinsip atau prediksi dari sebuah teori, memperbanyak penjelasan mengenai suatu teori, menyampaikan sebuah teori kepada topik yang baru, membuktikan ataupun menyangkal sebuah prediksi atau penjelasan, menghubungkan topik dengan prinsip yang umum serta menentukan yang terbaik dari seluruh penjelasan yang ada.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di PT. Timah Tbk yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No. 51 Kota Pangkalpinang Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Wilayah ini dipilih dengan pertimbangan bahwa perusahaan timah milik

negara yang sekarang telah menjadi perseroan terbatas terbuka (PT. Timah Tbk) banyak merekrut karyawan baik dari wilayah itu sendiri, maupun dari luar daerah seperti Jakarta atau daerah Jawa lainnya.

Walaupun sebagian besar yang direkrut adalah karyawan laki-laki karena pekerjaan penambangan banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki, namun hal ini tidak menutup kemungkinan adanya karyawan perempuan yang bekerja di kantor perusahaan. Dengan beragamnya karyawan pada perusahaan tersebut, maka penelitian ini mengambil lokasi di kantor pusat PT. Timah Tbk yang beroperasi di wilayah Pangkalpinang.

C. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Variabel bebas atau variabel independen adalah metode penilaian (X1), deskripsi pekerjaan (X2), penilai (X3) dan standar kinerja (X4).
2. Variabel tergantung atau variabel dependen adalah prospek pengembangan karir.

Tabel 3: Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Penilaian Kinerja (lanjutan tabel 3)	Metode penilaian (X1)	1. Cara penilaian	1. Pemahaman terhadap cara penilaian 2. Kejelasan kriteria penilaian
		2. Jadwal pelaksanaan penilaian	1. Keteraturan jadwal penilaian 2. Ketepatan jangka waktu penilaian
	Deskripsi pekerjaan (X2)	1. Informasi tentang tugas dan fungsi masing-masing karyawan	1. Pemahaman tentang uraian tugas 2. Pemahaman fungsi terkait

		2. Jadwal kerja atau waktu kerja	1. Jadwal kerja yang jelas 2. Kejelasan urutan kerja
	Penilai (X3)	1. Tingkat obyektivitas	1. Tingkat obyektivitas 2. Jumlah penilai
		2. Partisipasi karyawan dalam proses penilaian	1. Umpan balik penilai 2. Klarifikasi hasil penilai
	Standar kinerja (X4)	1. Tingkat pemahaman karyawan	1. Sosialisasi standar kinerja 2. Pemahaman tentang standar yang diberlakukan
		2. Standar yang diterapkan	1. Kesesuaian standar dengan jabatan 2. Proses penentuan standar
		3. Data yang dapat diukur	1. Realistis dan dapat dicapai 2. Kejelasan pengukuran standar
(lanjutan tabel 3) Prospek Pengembangan Karir	Kesempatan pengembangan karir individual (Y)	1. Perencanaan karir	1. Mengikuti pelatihan dan pendidikan 2. Memberikan pendidikan karir 3. Ketersediaan informasi pengembangan karir
		2. Alternatif pengembangan karir	1. Rotasi horisontal 2. Penugasan khusus
		3. Kesempatan untuk berkembang	1. Program pelatihan 2. Melanjutkan pendidikan atau kursus
		4. Meningkatkan wawasan	1. Memperluas pergaulan 2. Mempelajari buku dan media

		5. Memiliki komitmen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan 2. Melaksanakan wewenang dan tanggung jawab
		6. Hasil akhir pengembangan karir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan promosi berdasarkan kinerja 2. Promosi untuk mempercepat meningkatnya karir

2. Definisi operasional variabel dan pengukurannya

Berikut ini merupakan definisi dari variabel-variabel yang digunakan beserta skala pengukurannya agar tidak terjadi kesalahan dalam penafsiran mengenai pengertiannya:

1. Gender merupakan pembagian dua jenis karyawan menjadi laki-laki dan perempuan beserta karakteristik yang melekat terhadap keduanya dengan menggunakan skala nominal maka perlu diberikan adanya pemberian tanda yaitu memberikan skor (0) untuk laki-laki dan skor (1) untuk perempuan.
2. Penilaian kinerja yang dimaksud adalah sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasannya terhadap dua jenis karyawan, yaitu laki-laki dan perempuan pada PT. Timah Tbk dengan menggunakan skala Likert, disusun dari angka (5) untuk pernyataan sangat setuju sampai angka (1) untuk pernyataan sangat tidak setuju.
3. Prospek pengembangan karir merupakan kesempatan atau peluang individu baik laki-laki maupun perempuan untuk dipromosikan pada tingkat yang lebih tinggi selama karirnya di PT. Timah Tbk dengan menggunakan skala Likert, disusun dari angka (5) untuk pernyataan sangat setuju sampai angka (1) untuk pernyataan sangat tidak setuju.

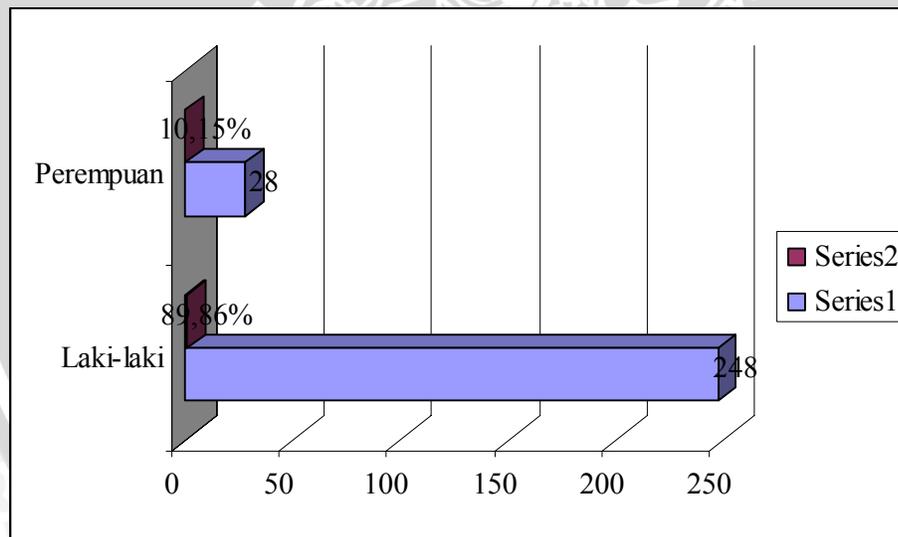
D. Populasi dan Sampel

Populasi sering pula disebut universum (*universe*). Neuman (1999:200) berpendapat bahwa “*a sampling element is the unit of analysis or case in population. It can be a person, a group, a organization, a written document or symbolic message, or even a social action*”. Suatu elemen sampel merupakan analisa dari unit atau sebuah populasi yang dapat berupa orang, kelompok, organisasi, dokumen tertulis atau pesan tertulis atau keadaan dari sebuah gejala sosial. Sedangkan menurut Singarimbun (1995:152) “populasi atau *universe* ialah jumlah keseluruhan unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga”.

1. Populasi

Populasi untuk penelitian ini adalah karyawan di kantor pusat PT. Timah Tbk Pangkalpinang yang berjumlah 276 karyawan. Penjelasan tentang jumlah karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Gambar 3: Jumlah Karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: Data primer diolah

Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah karyawan laki-laki sebanyak 248 orang atau sekitar 89,86%, sedangkan karyawan perempuan sebanyak 28 orang atau sekitar 10,15%.

2. Sampel

Sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara *non random* dimana jumlah sampel yang diambil dalam suatu penelitian harus mempunyai tingkat representatif yang tinggi (Wisadirana, 2005:91).

Penelitian sampel ini menggunakan rumus Yamane seperti yang dikutip oleh Wisadirana (2005:91) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d^2) + 1}$$

Keterangan rumus:

N = Populasi

n = Sampel

d^2 = Presisi yang besarnya ditetapkan antara 5% sampai dengan 25% yang merupakan faktor koreksi atau tingkat penyimpangan dari karakteristik sampel terhadap populasi, dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 20%.

$$n = \frac{276}{276(0,20^2) + 1}$$

$$n = \frac{276}{276(0,04) + 1}$$

$$n = 22,923$$

Sampel digenapkan menjadi 22 responden dengan pertimbangan jumlah karyawan laki-laki dan karyawan perempuan harus seimbang untuk mendapatkan hasil yang lebih objektif. Sampel karyawan laki-laki sebanyak 11 responden dan sampel karyawan perempuan sebanyak 11 responden.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sebelum menjelaskan berbagai metode pengumpulan data, ada baiknya jika memahami jenis dari data penelitian itu sendiri. Dalam rancangan penelitian ini, data yang digunakan meliputi dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer ialah suatu sumber data yang didapat langsung dari obyek penelitian atau sumbernya, dalam penelitian ini adalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja, pengembangan karir serta perbedaan gender.
2. Data sekunder ialah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen berisi informasi yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Disamping itu juga data sekunder dapat diperoleh dengan membaca atau mempelajari buku-buku teks yang relevan dengan topik serta hal lainnya yang dapat dijadikan acuan dari penelitian.

2. Metode Pengumpulan Data

Data merupakan bagian terpenting dalam penelitian, karena hakekat dari penelitian adalah pencarian data yang nantinya dianalisis dan diinterpretasikan. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan dua macam cara yaitu:

1. Memberikan kuisisioner pada responden berupa daftar pernyataan untuk memperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian, kuisisioner dilakukan untuk mengetahui pendapat masing-masing karyawan mengenai pernyataan yang menyangkut penilaian kinerja dan pengembangan karir berdasarkan gender.
2. Mengadakan pencatatan dokumentasi yang tersedia pada perusahaan tersebut yang dapat dijadikan acuan data dalam penelitian. Pendokumentasian ini merupakan alat pendukung dari pernyataan yang telah diungkapkan responden, sehingga ada keselarasan antara pendapat responden dengan kenyataan di perusahaan.

3. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner dimana peneliti telah menentukan pertanyaan-pertanyaan yang telah tersusun secara terstruktur agar nantinya diperoleh data yang akurat berupa tanggapan langsung dari responden.

F. Validitas dan Reliabilitas

Instrumen dalam suatu penelitian harus dapat berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, sebelum melakukan kegiatan pengumpulan data, instrumen penelitian diujicobakan terlebih dahulu kepada responden dan kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

1. Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau shahih mempunyai validitas yang tinggi. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2002:145) “sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variable yang diteliti secara tepat”.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

N = Jumlah responden

X = Nilai perilaku butir

Y = Total nilai kuisioner masing-masing responden

(Singarimbun, 1995:137)

2. Reliabilitas

Instrumen dikatakan reliabel apabila dapat mengukur variabel secara mantap. Menurut Singarimbun (1995:140) “reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali – untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel”.

Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan rumus alpha sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{K}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Keterangan:

r = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_i^2 = Varian total

(Arikunto, 2002:171)

Mengenai reliabilitas ini dijelaskan pula bahwa “*this coefficient varies from 0 to 1, and a value of 0.6 or less generally indicates unsatisfactory internal consistency reliability*” (Malhotra, 2002:293). Dari pernyataan tersebut, maka dapat diketahui bahwa pengukuran relatif konsisten jika nilainya $\geq 0,60$.

G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Sesuai dengan permasalahan yang ada, maka dirumuskan hipotesis statistik dengan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis kerja (H_1 , H_2 , H_3) serta menggunakan uji t dengan derajat kebebasan $df = n-2$ yang menggunakan tingkat kepercayaan 95% dengan $\alpha = 5\%$. Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis analisis yaitu analisis varian satu jalan (*one way ANOVA*) untuk menguji perbedaan rata-rata penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja antara karyawan laki-laki dan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang dan juga untuk menguji perbedaan prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual antara karyawan laki-laki dan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

1. Analisis Varian Satu Jalan

Untuk menjawab hipotesis 1 yaitu “Ada perbedaan rata-rata penilaian kinerja (X) yaitu metode penilaian (X1), deskripsi pekerjaan (X2), penilai (X3) dan standar kinerja (X4) antara karyawan laki-laki dan perempuan pada karyawan di PT. Timah Tbk di Pangkalpinang”, dan hipotesis 2 yaitu “Ada perbedaan rata-rata antara karyawan laki-laki dan perempuan dalam prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual (Y) pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang” akan diuji dengan menggunakan analisis varian (ANOVA)

karena menguji perbedaan rata-rata dua sampel yaitu antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. ANOVA yang digunakan adalah ANOVA satu jalan (*oneway ANOVA*). Hasil ANOVA didapat dengan menggunakan rumus:

Tabel 4: Rumus ANOVA Satu Jalan

Sumber Variasi	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	MK	F_h	F_{tab}	Keputusan
Total	$N - 1$	$\sum \sum X_{tot}^2 - \frac{(\sum X_{tot})^2}{N}$		$\frac{MK_{antar}}{MK_{dalam}}$	Lihat F tabel untuk 5% atau 1%	$F_h > F_{ta}$ Ha diterima
Antar Kelompok	$M - 1$	$\sum \frac{\sum (X_k)^2}{n_k} - \frac{(\sum X_{tot})^2}{N}$	$\frac{JK_{antar}}{m - 1}$			
Dalam Kelompok	$N - m$	$JK_{tot} - JK_{antar}$	$\frac{JK_{dalam}}{N - m}$			

(Sugiyono, 2004:165)

Dimana : k = jumlah kolom (kelompok sampel)

N = jumlah observasi (sampel)

- mencari nilai F tabel dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas (db) = (K-1) dan (N-k).
- membuat kesimpulan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel, untuk menentukan ditolak atau diterimanya hipotesis dengan kriteria.
- Tolak H0, jika F hitung > F tabel.

Apabila hipotesis nihil (H0) dalam penelitian ini ditolak, berarti H1, dan H2 diterima.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Hipotesis 3 yaitu “Ada pengaruh penilaian kinerja (X) yaitu metode penilaian (X1), deskripsi pekerjaan (X2), penilai (X3) dan standar kinerja (X4) terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual (Y) berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang” akan diuji dengan analisis regresi linier berganda.

Hipotesis 3 akan diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda karena variabel yang akan diukur terdiri dari lima variabel yaitu empat variabel bebas yakni metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja serta satu variabel tidak bebas yakni kesempatan pengembangan karir

individual. Gender dalam hal ini berperan sebagai *dummy variable* yaitu variabel yang tidak mempengaruhi namun digunakan untuk membuat kategori data yang bersifat kualitatif (nominal) yang dioperasikan menggunakan program SPSS 11,5.

Rumusnya sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

(Sugiyono, 2004:261)

Dimana : Y = variabel kesempatan pengembangan karir individual

a = konstanta

b = koefisien arah regresi

X1 = variabel metode penilaian

X2 = variabel deskripsi pekerjaan

X3 = variabel penilai

X4 = variabel standar kinerja



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Perusahaan

(a) Sejarah

Secara kronologis, sejarah perusahaan PT. Timah Tbk Pangkalpinang dimulai pada abad ke 18 ± tahun 1709 saat ditemukannya timah di daerah Merawang serta di Muara Ulim di Bangka Selatan yang pada saat itu masih berada di bawah kekuasaan kesultanan Palembang. Kemudian pada tanggal 2 Juni 1722 dilakukan perjanjian monopoli pembelian timah di Bangka antara Sultan Palembang dengan VOC. Kegiatan ini semula diusahakan oleh pemerintah Hindia Belanda yaitu Bangka *Tinwinningbedrijf* (BTW) dan pada tahun 1953 diambil alih oleh pemerintah Indonesia berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 96 tahun 1961 tanggal 17 April 1961 tentang pendirian PN. Tambang Timah Bangka (Lembaran Negara RI No. 120 tahun 1961). Di daerah Belitung, penambangan timah semula diusahakan oleh swasta Belanda yaitu *Gemeenscaapelijke Mijnbouwmaatschaapij* Biliton, namun setelah berakhirnya konsesi pada tahun 1958, maka konsesi itu tidak diperpanjang lagi dan selanjutnya dialihkan kepada PT. Pertambangan Timah Belitung yang didirikan berdasarkan Akta Notaris JAL Tobing St. Arifin No. 23 tanggal 24 April 1958. Selanjutnya dijadikan PN. Tambang Timah Belitung berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 95 tahun 1961 (Lembaran Negara No. 119 tahun 1961). Di daerah Singkep didirikan PN Tambang Timah Singkep sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 97 tahun 1961 (Lembaran Negara No. 121 tahun 1961) yang diambil alih dari NV. SITEM pada tanggal 18 Mei 1959 berdasarkan Surat Komando KDMR selaku Penguasa Perang tanggal 31 Desember 1957 No. 033/KP/PM/1957.

Keseluruhan PN. Tambang Timah di atas berada di bawah koordinasi Badan Pimpinan Umum Timah yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 87 tahun 1961. Pada tahun 1968 ditetapkan Peraturan Pemerintah No. 21 tanggal 5 Juli 1968 tentang pendirian PN. Tambang Timah dimana membubarkan Badan Pimpinan Umum Timah dan sekaligus meleburkan tiga pengelola yaitu PN. Timah Bangka, PN. Timah Belitung dan PN. Timah Singkep menjadi PN.

Tambang Timah. Pada tahun 1976 ditetapkan Peraturan Pemerintah No. 3 tahun 1976 mengenai pengalihan bentuk PN. Tambang Timah menjadi PT. Tambang Timah dengan ketentuan bahwa segala hak dan kewajiban, kekayaan serta perlengkapan PN. Tambang Timah yang ada pada saat pembubarannya beralih pada PT. Tambang Timah. Berdasarkan Akta Notaris Imas Fatimah, SH No 1 tanggal 2 Agustus 1976 lahirlah PT. Tambang Timah dengan tempat kedudukan serta kantor pusat di Jakarta yang terdiri dari unit-unit produksi berdasarkan letak geografi meliputi Unit Penambangan Timah (UPT) Bangka, UPT Belitung dan unit peleburan timah Mentok. Anggaran dasar tersebut telah mengalami beberapa kali perubahan dan terakhir dengan Akta Notaris Imas Fatimah, SH No. 7 tanggal 1998 JO No. 33 tahun 1999. Pada tanggal 31 Desember 1990 dibentuk UPT mesin gali mangkok yang diikuti oleh UPT darat dan selanjutnya pada tanggal 29 Juni 1991 diadakan pembubaran UPT Bangka, UPT Belitung serta UPT Singkep.

Sebagai tindak lanjut kebijaksanaan restrukturisasi perusahaan, maka pada tanggal 2 Agustus 1991 kantor pusat PT. Tambang Timah yang berkedudukan di Jakarta direlokasi ke Pangkalpinang sebagaimana tercatat dalam Akta Notaris Imas Fatimah, SH No. 49 tanggal 11 Juli 1991 sebagai langkah antisipasi untuk mendekatkan unsur pengambilan keputusan dengan unsur produksi. Dalam waktu yang singkat, sejalan dengan program restrukturisasi perusahaan pada tanggal 17 Februari 1992, UPT mesin gali mangkok, UPT darat dan UPT Mentok dibubarkan yang kemudian unit-unit kerja tersebut langsung berada di bawah koordinasi Direksi PT. Tambang Timah. Pada tanggal 6 Desember 1994 dilakukan perubahan struktur organisasi PT. Timah dengan penekanan pada upaya memperpendek jenjang pimpinan ke bawah dan penajaman bidang kerja. Kemudian pada tanggal 10 April 1995, Menteri Keuangan RI dengan surat No. S-189/MK. 016/1995 melalui Menteri Pertambangan dan Energi memberikan persetujuan prinsip pemupukan dana PT. Timah melalui emisi saham di pasar modal. Kemudian pada tanggal 19 Oktober 1995 diadakan *listing* perdana saham PT. Timah secara simultan di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya dan *London Stock Exchange*. Pada tanggal 9 Agustus 1996 terjadi perubahan nama perusahaan dengan persetujuan Menteri Kehakiman menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas Tambang Timah Terbuka disingkat PT. Timah Tbk. Pusat Metalurgi dan PPBT

Mentok kemudian mendapat sertifikat ISO 14001 dari *Aspect Certification Services Limited* Inggris pada tanggal 12 Desember 1997.

Perubahan nama perusahaan PT. Tambang Timah Tbk disetujui Menteri Kehakiman menjadi perusahaan PT. Timah Tbk yang merupakan perusahaan induk atau *holding company* pada tanggal 7 Mei 1998. Sesuai dengan rencana pengelompokan usaha dibentuk beberapa perusahaan induk pada tanggal 18 Juni 1998 yaitu: PT. Tambang Timah, PT. Timah Industri serta PT. Timah Eksplorasi yang disusul dengan anak perusahaan PT. Timah Tbk terdahulu yaitu PT. Timah Investasi Mineral, PT. Dok dan Perkapalan Air Kantung dan PT. Timah Teknik Rekayasa. Pada tanggal 7 Januari 1999, PT. Timah Teknik Rekayasa dilikuidasi untuk menghindari adanya duplikasi fungsi yang sama antara PT. Timah Teknik Rekayasa dengan PT. Timah Industri. PT. Timah Teknik Rekayasa dialihkan ke PT. Timah Industri. PT. Timah kembali meraih sertifikat ISO 14001 dan ISO 9001 untuk Balai Karya (PT. Timah Industri) dari *Aspect Certification Services* pada tanggal 23 Februari 1999. Pada tanggal 1 dan 2 Mei 1999 dilaksanakan musyawarah pertama karyawan PT. Timah Tbk dan perusahaan anak yang berhasil membentuk serikat pekerja dengan nama IKT (Ikatan Karyawan Timah) yang melahirkan kesepakatan bersama sesuai persetujuan Menteri Tenaga Kerja RI No. KEP. 288/M/BW/1999 tanggal 17 Juni 1999. Pada tanggal 21 Januari 2000, untuk ketiga kalinya PT. Timah dalam hal ini Operasi Kapal Keruk 3 Kundur PT. Tambang Timah mendapat sertifikat ISO 14001 dari Badan Akreditasi Aspek Inggris.

Demikianlah selintas perjalanan sejarah dan prestasi yang pernah diraih PT. Timah Tbk beserta perusahaan anak dengan dinamika dan romantika perubahan sesuai dengan tuntutan keadaan zaman.

(b) Struktur Organisasi

PT. Timah Tbk mempunyai struktur organisasi yang terdiri dari berbagai bidang. Struktur organisasinya dimulai dari Direktur utama PT. Timah yang membawahi 14 bagian penting dari struktur organisasi. Keempat belas bidang tersebut adalah:

1. Satuan Pengawas Intern
2. *Corporate secretary*

3. *Corporate lawyer*
4. Keuangan
5. Sistem informasi dan telekomunikasi
6. PUKK dan Bina lingkungan
7. Pemasaran
8. Logistik
9. Keamanan
10. Pengembangan usaha
11. Sumber daya manusia
12. Administrasi perusahaan
13. Penelitian dan Pengembangan
14. Perwakilan Jakarta

(c) Visi dan Misi Perusahaan

Visi: “Dikenal secara luas sebagai perusahaan kelas dunia yang bertanggung jawab”

Misi: “Kami berada dalam bisnis industri pertambangan dan keteknikan melalui pengembangan dan pemusatan sumber daya manusia”

(d) Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan dapat mempengaruhi aktifitas dari perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, lokasi merupakan faktor penting dalam menunjang kelancaran perusahaan dan keberhasilan kegiatan operasionalnya guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Perusahaan PT. Timah Tbk berlokasi di Jalan Jendral Sudirman No. 51 Pangkalpinang. Lokasi ini merupakan lokasi yang cukup strategis karena terletak di pusat kota, sehingga banyak tersedia transportasi yang mudah menuju lokasi penambangan.

2. Gambaran Umum Responden

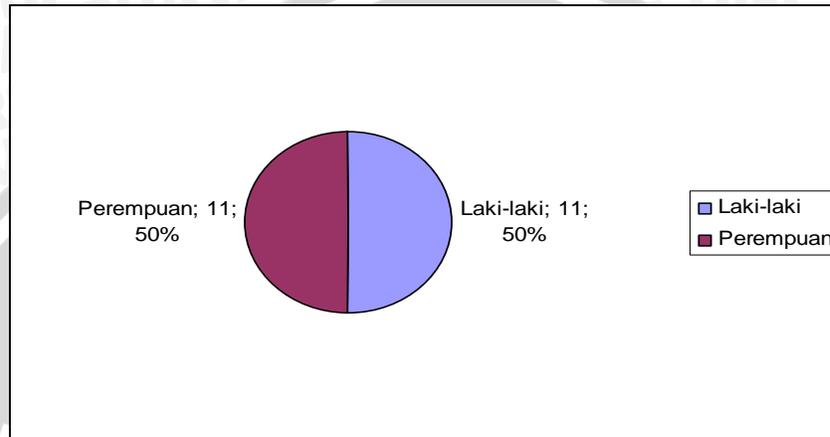
(a) Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin disini dimaksudkan agar ada perbandingan yang seimbang antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan guna menganalisa perbedaan rata-rata karyawan laki-laki dan karyawan perempuan dalam hal penilaian kinerja serta prospek pengembangan karirnya. Oleh karena itu, peneliti memutuskan

untuk mengambil sampel yang berjumlah seimbang antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan agar hasil analisa dapat menunjukkan hasil yang signifikan.

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah karyawan laki-laki dan perempuan seimbang. Berikut ini tabel yang menerangkan hal tersebut:

Gambar 4: Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

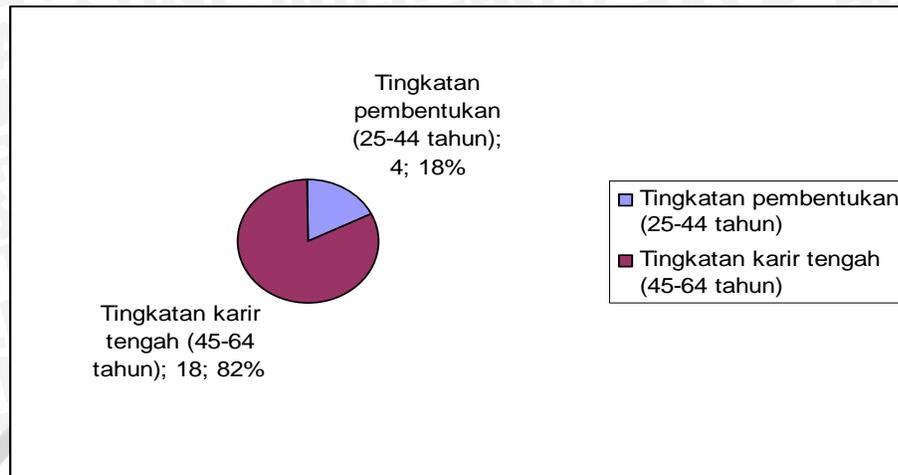


Sumber: Data primer diolah

Dari data di atas, perbandingan antara karyawan laki-laki dan perempuan seimbang dengan jumlah persentase yang sama yaitu karyawan laki-laki sebanyak 11 orang atau sebesar 50% dan karyawan perempuan juga sebanyak 11 orang atau sebesar 50%. Keseimbangan karyawan yang dijadikan responden ini ditujukan agar penelitian mendapatkan hasil yang objektif dan berimbang.

(b) Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia ini, kriteria usia dibagi menjadi 2 tingkatan usia yang masing-masing dilihat berdasarkan tahun, berikut ini grafik yang menggambarkan hal tersebut:

Gambar 5: Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan usia yang ada, jumlah karyawan dibagi menjadi dua tingkatan usia yaitu pertama tingkatan pembentukan dimana pada tingkatan ini karyawan berusia 25 sampai 44 tahun sedang memulai membentuk karirnya menuju jenjang karir yang lebih tinggi. Jumlah karyawan pada usia tingkatan pembentukan lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan pada tingkatan karir tengah yaitu berjumlah 4 orang atau sebesar 18,18 %. Kedua tingkatan karir tengah yang biasa disebut tingkatan pemeliharaan karir dimana pada tingkatan ini karyawan cenderung lebih mempertahankan posisinya daripada meraih jenjang karir yang lebih tinggi. Jumlah karyawan pada usia tingkatan karir tengah lebih dominan yaitu sebesar 18 orang atau sebesar 81,82 %.

Dengan pengambilan sampel responden yang terfokus pada responden yang telah menduduki jabatan struktural, hal ini menunjukkan bahwa semakin tua usia seorang karyawan, maka semakin tinggi kemungkinan karyawan tersebut untuk menduduki jabatan struktural yang akhirnya berimbas pada dipromosikannya karyawan tersebut untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. PT. Timah Tbk lebih memilih karyawan yang berusia di tingkatan karir tengah untuk mengemban tugas yang lebih tinggi.

Tingkatan usia sangat mempengaruhi karyawan tersebut untuk dipromosikan. Karyawan yang berusia lebih dari 45 tahun umumnya telah bekerja lebih lama pada perusahaan dan karena alasan itulah karyawan yang berada pada

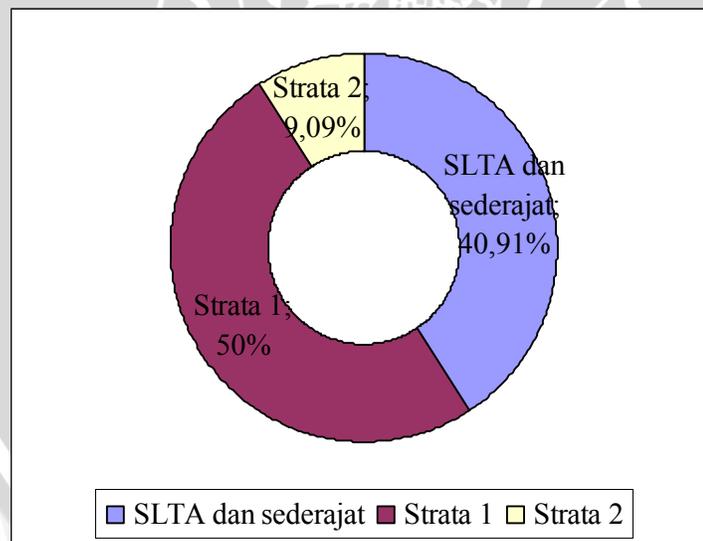
tingkatan tersebut umumnya telah menduduki jabatan structural yang lebih tinggi daripada karyawan yang berusia di bawah usia tingkatan karir tengah

(c) Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Persyaratan pendidikan dan keterampilan untuk pekerjaan di sektor formal yang ditetapkan oleh suatu perusahaan amat berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya. Biasanya, semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan di suatu perusahaan, maka semakin tinggi kemungkinan karyawan tersebut mendapatkan promosi atau kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Namun, PT. Timah Tbk tampaknya kurang melihat tingkat pendidikan karyawannya sebagai acuan untuk mempromosikan karyawannya. Hal ini beralasan karena terdapat faktor yang lebih penting daripada tingkat pendidikan yang dianggap PT. Timah Tbk sebagai faktor utama bagi perusahaan tersebut untuk memilih karyawannya yang akan dipromosikan.

Berdasarkan pendidikan ini karyawan dibagi menjadi tiga golongan pendidikan yang dilihat dari pendidikan terakhir yang telah ditempuh oleh karyawan tersebut. Berikut ini tabel yang menerangkan hal tersebut:

Gambar 6: Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan



Sumber: Data primer diolah

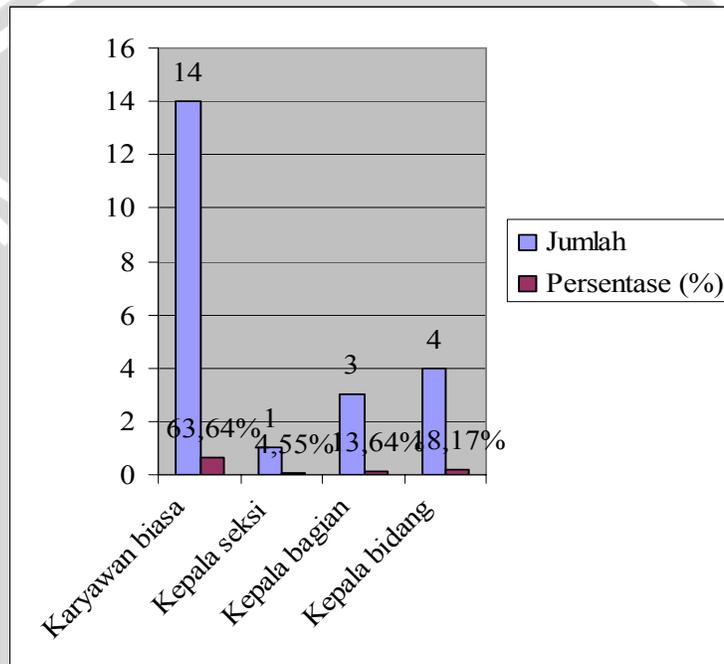
Dari data yang ada pada grafik di atas, bahwa jumlah karyawan yang berpendidikan SLTA atau sederajat sebanyak 9 orang atau sebanyak 40,91 %, karyawan yang berpendidikan Strata 1 sebanyak 11 orang atau sebanyak 50 %

sedangkan karyawan yang berpendidikan Strata 2 berjumlah paling sedikit yaitu sebanyak 2 orang atau 9,09 %.

(d) Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan jabatan ini karyawan dikelompokkan menjadi empat kelompok karyawan yaitu karyawan biasa atau staf, kepala seksi, kepala bagian serta kepala bidang. Penjelasan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Gambar 7: Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan



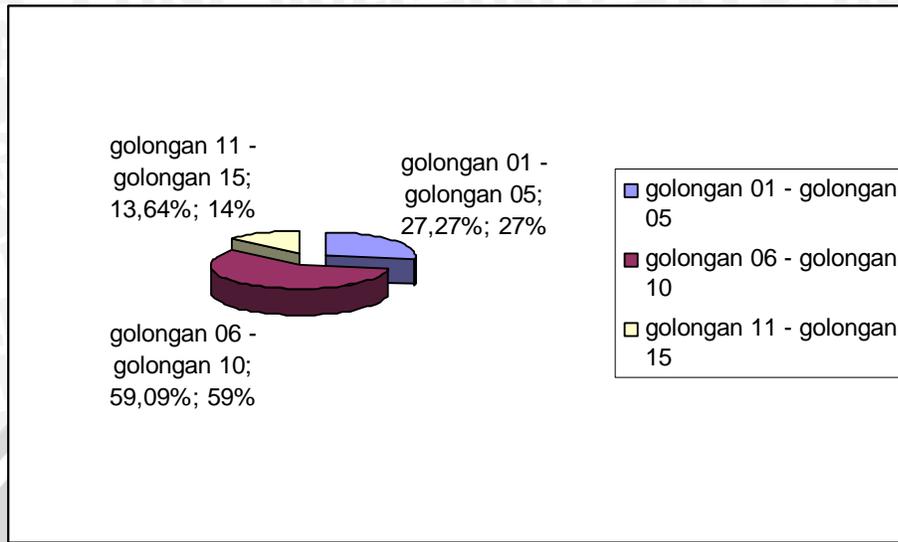
Sumber: Data primer diolah

Dari grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan biasa sebanyak 14 orang atau 63,64 %, kepala seksi sebanyak 1 orang atau 4,55 %, kepala bagian sebanyak 3 orang serta kepala bidang sebanyak 4 orang atau 18,17 %.

(e) Distribusi Responden Berdasarkan Golongan

Berdasarkan golongan yang ada karyawan dibagi menjadi tiga golongan utama yaitu golongan 01 sampai golongan 05, golongan 06 sampai golongan 10, golongan 11 sampai golongan 15. Hal tersebut dapat terlihat dari tabel data di bawah ini

Gambar 8: Jumlah Karyawan Berdasarkan Golongan

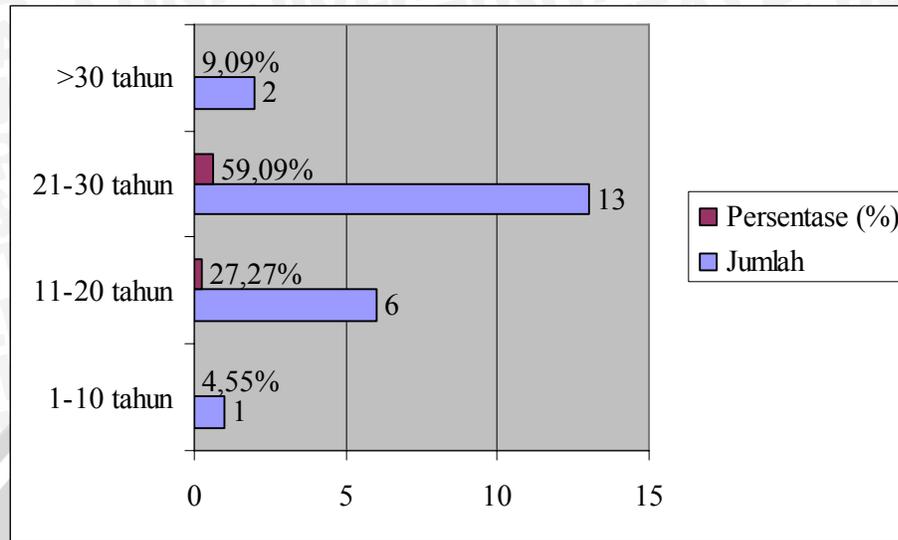


Sumber: Data primer diolah

Dari grafik di atas menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai golongan 01 sampai golongan 05 sebanyak 6 orang atau sebesar 27,27 %, karyawan yang mempunyai golongan 06 sampai golongan 10 merupakan golongan karyawan terbanyak yaitu sebanyak 13 orang atau 59,09 % sedangkan karyawan yang mempunyai golongan 11 sampai golongan 15 hanya sebanyak 3 orang atau sebesar 13,64 % saja.

(f) Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja karyawan dibagi menjadi empat kelompok masa kerja yaitu masa kerja 1 sampai 10 tahun, 11 sampai 20 tahun, 21 sampai 30 tahun dan di atas 30 tahun.

Gambar 9: Jumlah Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah

Dari grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang telah melalui masa kerja 1 tahun sampai 10 tahun hanya sebanyak 1 orang saja atau sebesar 4,55 %, karyawan yang telah bekerja selama 11 tahun sampai 20 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 27,27 %, karyawan yang telah bekerja selama 21 tahun sampai 30 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 59,09 % dan karyawan yang bekerja di atas 30 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 9,09 %.

B. Analisis Data

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

(a) Hasil Uji Validitas

Uji validitas ini dengan melihat hasil pengujian validitas yang dilakukan pada 22 responden pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang dengan analisis validitas yang menggunakan rumus korelasi *product moment*. Item pernyataan dinyatakan valid jika mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r standar yaitu 0,3. Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5: Hasil Uji Validitas Variabel Metode Penilaian Kinerja

No.	Item	r hitung	Keterangan
1	X1 1	0,796	Valid
2	X1 2	0,703	Valid
3	X1 3	0,781	Valid
4	X1 4	0,601	Valid

Sumber: diolah dari lampiran

Pada tabel di atas dapat diketahui untuk variabel metode penilaian semua nilai validitas lebih besar dari 0,3 dengan demikian keseluruhan item dari metode penilaian yang ada dikatakan valid.

Tabel 6: Hasil Uji Validitas Variabel Deskripsi Pekerjaan

No.	Item	r hitung	Keterangan
1	X2 1	0,621	Valid
2	X2 2	0,805	Valid
3	X2 3	0,695	Valid
4	X2 4	0,685	Valid

Sumber: diolah dari lampiran

Pada tabel di atas dapat diketahui untuk variabel deskripsi pekerjaan semua nilai validitas lebih besar dari 0,3 dengan demikian keseluruhan item dari deskripsi pekerjaan yang ada dikatakan valid.

Tabel 7: Hasil Uji Validitas Variabel Penilai

No.	Item	r hitung	Keterangan
1	X3 1	0,769	Valid
2	X3 2	0,456	Valid
3	X3 3	0,729	Valid
4	X3 4	0,707	Valid

Sumber: diolah dari lampiran

Pada tabel di atas dapat diketahui untuk variabel penilai semua nilai validitas lebih besar dari 0,3 dengan demikian keseluruhan item dari penilai yang ada dikatakan valid.

Tabel 8: Hasil Uji Validitas Variabel Standar Kinerja

No.	Item	r hitung	Keterangan
1	X4 1	0,734	Valid
2	X4 2	0,683	Valid
3	X4 3	0,914	Valid
4	X4 4	0,756	Valid
5	X4 5	0,739	Valid
6	X4 6	0,876	Valid

Sumber: diolah dari lampiran

Pada tabel di atas dapat diketahui untuk variabel standar kinerja semua nilai validitas lebih besar dari 0,3 dengan demikian keseluruhan item dari standar kinerja yang ada dikatakan valid.

Tabel 9: Hasil Uji Validitas Variabel Kesempatan Pengembangan Karir Individual

No	Item	r hitung	Keterangan
1	Y1	0,449	Valid
2	Y2	0,622	Valid
3	Y3	0,645	Valid
4	Y4	0,644	Valid
5	Y5	0,725	Valid
6	Y6	0,803	Valid
7	Y7	0,855	Valid
8	Y8	0,495	Valid
9	Y9	0,377	Valid
10	Y10	0,466	Valid
11	Y11	0,725	Valid
12	Y12	0,574	Valid
13	Y13	0,472	Valid

Sumber: diolah dari lampiran

Pada tabel di atas dapat diketahui untuk variabel kesempatan pengembangan karir individual semua nilai validitas lebih besar dari 0,3 dengan

demikian keseluruhan item dari prospek pengembangan karir yang ada dikatakan valid.

(b) Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dari masing-masing faktor dengan menggunakan uji *Alpha-Cronbach*. Kuisisioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien *alpha* yang lebih besar atau sama dengan 0,6. Hasil penelitian selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10: Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner

Variabel	Koefisien <i>Alpha</i>	Status
Metode penilaian	0,6853	Reliabel
Deskripsi pekerjaan	0,5900	Cukup Reliabel
Penilai	0,6005	Reliabel
Standar kinerja	0,8737	Reliabel
Kesempatan pengembangan karir individual	0,8511	Reliabel

Sumber: diolah dari lampiran

Dari seluruh variabel pada tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar variabel reliabel dan satu variabel yaitu variabel deskripsi pekerjaan cukup reliabel karena dapat dibulatkan menjadi 0,600. Faktor yang menyebabkan semua variabel reliabel adalah karena semua variabel adalah valid, sehingga semua variabel menjadi reliabel.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

(a) Penilaian Kinerja

(1) Metode Penilaian

Metode penilaian terdiri dari berbagai indikator dengan item pernyataan yang terdiri dari:

1.a. Pemahaman terhadap cara penilaian

Berdasarkan pemahaman terhadap cara penilaian, ternyata para karyawan cenderung menyatakan setuju dengan hanya terdapat 1 karyawan perempuan atau sebesar 4,5 % yang kurang setuju, 8 orang karyawan laki-laki dan 10 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 18 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 81,8% yang setuju, serta 3 orang karyawan laki-laki sebesar 13,6% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam

memahami cara penilaian sebelum diadakannya penilaian kinerja. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 11: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Pemahaman terhadap Cara Penilaian

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	1	1
	Persen	0%	9,1%	4,5%
Setuju	Jumlah	8	10	18
	Persen	72,7%	90,9%	81,8%
Sangat Setuju	Jumlah	3	0	3
	Persen	27,3%	0%	13,6%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pemahaman yang sama antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan walaupun akhirnya karyawan laki-laki menunjukkan kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan dengan karyawan perempuan. Kondisi ini ditunjukkan dengan 3 karyawan laki-laki yang menyatakan sangat setuju, sedangkan karyawan perempuan menyatakan setuju dan hanya 1 orang yang menyatakan kurang setuju.

1.b. Kejelasan kriteria penilaian

Berdasarkan kejelasan kriteria penilaian, ternyata terdapat 6 orang karyawan laki-laki dan 10 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 16 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 72,7% yang setuju, serta 5 orang karyawan laki-laki dan 1 orang karyawan perempuan atau besar keseluruhan sebesar 27,3% mengenai kesetaraan kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja antara perempuan dan laki-laki dalam memahami cara penilaian sebelum diadakannya penilaian kinerja. Dengan demikian dapat diketahui bahwa lebih banyak karyawan perempuan yang setuju daripada karyawan laki-laki yang berarti

bahwa karyawan perempuan cenderung setuju dibandingkan karyawan laki-laki yang cenderung sangat setuju. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 12: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kejelasan Kriteria Penilaian

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Setuju	Jumlah	6	10	16
	Persen	54,5%	90,9%	72,7%
Sangat Setuju	Jumlah	5	1	6
	Persen	45,5%	9,1%	27,3%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Pernyataan karyawan perempuan lebih banyak yang menyatakan setuju daripada karyawan laki-laki, sedangkan karyawan laki-laki lebih banyak menyatakan sangat setuju daripada karyawan perempuan menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan mengenai kejelasan kriteria penilaian, namun karyawan laki-laki lebih kuat sikap kecenderungannya daripada karyawan perempuan.

1.c. Keteraturan jadwal penilaian

Berdasarkan keteraturan jadwal penilaian, ternyata terdapat 1 orang karyawan laki-laki yang kurang setuju atau sebesar 4,5%, serta 6 orang karyawan laki-laki dan 9 orang karyawan perempuan yang berarti terdapat 15 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 68,2% yang setuju, serta 4 orang karyawan laki-laki dan 2 orang karyawan perempuan atau sebesar 27,3% yang sangat setuju mengenai tidak adanya perbedaan keteraturan jadwal yang digunakan untuk menilai kinerja antara perempuan dan laki-laki. Dengan demikian, pada pernyataan setuju lebih banyak perempuan yang menyetujuinya, namun pada

pernyataan sangat setuju yang paling dominan menjawab adalah karyawan laki-laki. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 13: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Keteraturan Jadwal Penilaian

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	0	1
	Persen	9,1%	0%	4,5%
Setuju	Jumlah	6	9	15
	Persen	54,5%	81,8%	68,2%
Sangat Setuju	Jumlah	4	2	6
	Persen	36,4%	18,2%	27,3%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Para responden cenderung menyatakan setuju artinya terdapat kesetaraan dalam keteraturan jadwal penilaian. Namun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dengan lebih banyaknya karyawan tersebut menyatakan sangat setuju dibandingkan dengan perempuan yang lebih dominan menyatakan setuju saja.

1.d. Ketepatan jangka waktu penilaian

Berdasarkan ketepatan jangka waktu penilaian, ternyata terdapat 2 karyawan laki-laki atau sebesar 9,1% yang kurang setuju, 6 orang karyawan laki-laki dan 11 orang karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 17 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 77,3% yang setuju, serta 3 orang karyawan laki-laki atau sebesar 13,6% yang sangat setuju mengenai kesetaraan dalam ketepatan jangka waktu penilaian antara karyawan perempuan dan laki-laki. Dengan demikian, diketahui bahwa semua karyawan perempuan menyatakan setuju, namun pada pernyataan sangat setuju yang berpendapat demikian hanya

karyawan laki-laki saja. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 14: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Ketepatan Jangka Waktu Penilaian

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	2	0	2
	Persen	18,2%	0%	9,1%
Setuju	Jumlah	6	11	17
	Persen	54,5%	100%	77,3%
Sangat Setuju	Jumlah	3	0	3
	Persen	27,3%	0%	13,6%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Karyawan cenderung menyatakan setuju bahkan pada beberapa karyawan laki-laki ada yang menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan ketepatan jangka waktu penilaian antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan walaupun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan karyawan perempuan.

(2) Deskripsi pekerjaan

2.a Pemahaman tentang uraian tugas

Berdasarkan pemahaman tentang uraian tugas, ternyata terdapat 7 karyawan laki-laki serta 10 karyawan laki-laki atau besar keseluruhan sebesar 77,3% yang setuju, serta 4 orang karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan yang sangat setuju yang berarti terdapat 5 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 22,7% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam memahami uraian-uraian tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 15: Pendapat Responden mengenai Pemahaman Uraian Tugas

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Setuju	Jumlah	7	10	17
	Persen	63,6%	90,9%	77,3%
Sangat Setuju	Jumlah	4	1	5
	Persen	36,4%	9,1%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Karyawan cenderung menyatakan setuju bahkan pada beberapa karyawan laki-laki ada yang menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pemahaman tentang uraian tugas baik pada karyawan laki-laki maupun karyawan perempuan walaupun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan karyawan perempuan.

2.b. Pemahaman fungsi terkait

Berdasarkan pemahaman tentang fungsi terkait, ternyata terdapat 10 karyawan perempuan dan 10 karyawan laki-laki atau terdapat 20 karyawan dengan besar keseluruhan sebesar 90,9% yang setuju serta 1 orang karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan yang sangat setuju yang berarti hanya terdapat 2 karyawan dengan besar keseluruhan sebesar 9,1% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam memahami keterkaitan antara tugas dan jabatan yang disandang dengan tugas dan jabatan rekan kerja yang lain. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 16: Pendapat Responden mengenai Pemahaman Fungsi Terkait

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Setuju	Jumlah	10	10	20
	Persen	90,9%	90,9%	90,9%
Sangat Setuju	Jumlah	1	1	2
	Persen	9,1%	9,1%	9,1%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Pada pernyataan mengenai pemahaman fungsi terkait ini pendapat antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan seimbang dalam artian karyawan laki-laki dan karyawan perempuan sama-sama memiliki pemahaman tentang fungsi terkait.

2.c. Jadwal kerja yang jelas

Berdasarkan jadwal kerja yang jelas, ternyata terdapat 1 karyawan laki-laki atau sebesar 4,5% yang kurang setuju, 4 orang karyawan laki-laki dan 9 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 13 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 59,1% yang setuju, serta 6 orang karyawan laki-laki dan 2 orang karyawan perempuan atau sejumlah 8 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 36,4% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam pengaturan jadwal kerja yang jelas. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 17: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Jadwal Kerja yang Jelas

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	0	1
	Persen	9,1%	0%	4,5%
Setuju	Jumlah	4	9	13
	Persen	36,4%	81,8%	59,1%
Sangat Setuju	Jumlah	6	2	8
	Persen	54,5%	18,2%	13,6%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Karyawan cenderung menyatakan setuju bahkan lebih banyak karyawan laki-laki yang menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan jadwal kerja yang jelas antara karyawan laki-laki maupun karyawan perempuan walaupun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan karyawan perempuan.

2.d. Kejelasan urutan kerja

Berdasarkan kejelasan urutan kerja, ternyata terdapat 3 karyawan perempuan atau sebesar 13,6% yang kurang setuju, 4 orang karyawan laki-laki dan 10 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 14 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 63,6% yang setuju, serta 4 orang karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan atau dengan jumlah 5 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 22,7% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam kejelasan urutan kerja. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 18: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kejelasan Urutan Kerja

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	3	0	3
	Persen	27,3%	0%	13,6%
Setuju	Jumlah	4	10	14
	Persen	36,4%	90,9%	63,6%
Sangat Setuju	Jumlah	4	1	5
	Persen	36,4%	9,1%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Karyawan cenderung menyatakan setuju bahkan terdapat beberapa karyawan laki-laki yang menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan kejelasan urutan kerja antara karyawan laki-laki maupun karyawan perempuan walaupun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan karyawan perempuan.

(c) Penilai

c.1. Tingkat obyektivitas

Berdasarkan tingkat obyektivitas penilai, ternyata terdapat 2 karyawan perempuan dan 2 karyawan laki-laki atau sejumlah 4 karyawan atau sebesar 18,2% yang kurang setuju, 5 orang karyawan laki-laki dan 8 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 13 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 59,1% yang setuju, serta 4 orang karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan atau sejumlah 5 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 22,7% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam keobyektivan penilai. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 19: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan dalam Keobyektifan Penilai

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	2	2	4
	Persen	45,5%	72,7%	18,2%
Setuju	Jumlah	5	8	13
	Persen	45,5%	72,7%	59,1%
Sangat Setuju	Jumlah	4	1	5
	Persen	36,4%	9,1%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Menurut hasil penelitian, karyawan perempuan lebih cenderung berpendapat setuju mengenai keobyektifan penilai, sedangkan pada pernyataan sangat setuju yang paling banyak berpendapat demikian ialah karyawan laki-laki. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan karyawan perempuan.

c.2. Jumlah penilai

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kesamaan antara jumlah penilai pada karyawan laki-laki serta jumlah penilai pada karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 20: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Jumlah Penilai

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	2	3	5
	Persen	18,2%	27,3%	22,7%
Setuju	Jumlah	8	8	16
	Persen	72,7%	72,7%	72,7%
Sangat Setuju	Jumlah	1	0	1
	Persen	9,1%	0%	4,5%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item jumlah penilai dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 72,7% atau sejumlah 16 karyawan yang setuju terhadap kesetaraan jumlah penilai pada karyawan laki-laki maupun perempuan. Pendapat karyawan laki-laki dan karyawan perempuan juga seimbang pada item pernyataan setuju.

c.3. Umpan balik penilai

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kesamaan antara umpan balik oleh penilai kepada karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 21: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Umpan Balik oleh Penilai

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	4	1	5
	Persen	36,4%	9,1%	22,7%
Setuju	Jumlah	3	9	12
	Persen	27,3%	81,8%	54,5%
Sangat Setuju	Jumlah	4	1	5
	Persen	36,4%	9,1%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item umpan balik oleh penilai dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 54,5% atau sejumlah 12 karyawan yang setuju terhadap kesetaraan umpan balik oleh penilai pada karyawan laki-laki maupun perempuan.

c.4. Klarifikasi hasil penilai

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kesamaan antara hak untuk mengklarifikasi hasil penilai oleh karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 22: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Klarifikasi Hasil Penilai

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	2	3
	Persen	9,1%	18,2%	13,6%
Setuju	Jumlah	5	7	12
	Persen	45,5%	63,6%	54,5%
Sangat Setuju	Jumlah	5	2	7
	Persen	45,5%	18,2%	31,8%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item klarifikasi hasil penilai dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 54,5% atau sejumlah 12 karyawan yang setuju terhadap kesetaraan hak klarifikasi hasil penilai yang dilakukan oleh karyawan laki-laki maupun perempuan.

(d) Standar kinerja

d.1. Sosialisasi standar kinerja

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kesamaan antara pensosialisasian standar kinerja pada karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 23: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Sosialisasi Standar Kinerja

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	1	2
	Persen	9,1%	9,1%	9,1%
Setuju	Jumlah	6	9	15
	Persen	54,5%	81,8%	68,2%
Sangat Setuju	Jumlah	4	1	5
	Persen	36,4%	9,1%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item sosialisasi standar kinerja dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 68,2% atau sejumlah 15 karyawan yang setuju terhadap kesetaraan pensosialisasian standar kinerja yang telah dilakukan kepada karyawan laki-laki maupun perempuan.

d.2. Pemahaman tentang standar yang diberlakukan

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kesamaan pemahaman mengenai standar kinerja yang diberlakukan kepada karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 24: Pendapat Responden mengenai Pemahaman tentang Standar yang Diberlakukan

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Setuju	Jumlah	8	9	17
	Persen	72,7%	81,8%	77,3%
Sangat Setuju	Jumlah	3	2	5
	Persen	27,3%	18,2%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item pemahaman tentang standar kinerja yang diberlakukan dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 77,3% atau sejumlah 17 karyawan yang setuju terhadap kesamaan pemahaman mengenai standar kinerja yang diberlakukan kepada karyawan laki-laki maupun perempuan.

d.3. Kesesuaian standar dengan jabatan

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kesamaan kesesuaian standar kinerja yang diberlakukan dengan jabatan yang diduduki oleh karyawan laki-laki atau karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 25: Pendapat Responden mengenai Kesesuaian Standar dengan Jabatan

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	2	2	4
	Persen	18,2%	18,2%	18,2%
Setuju	Jumlah	7	8	16
	Persen	63,6%	72,7%	68,2%
Sangat Setuju	Jumlah	2	1	3
	Persen	18,2%	9,1%	13,6%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item kesesuaian standar dengan jabatan dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 68,2% atau sejumlah 15 karyawan yang setuju terhadap kesamaan kesesuaian mengenai standar kinerja yang diberlakukan kepada karyawan laki-laki maupun perempuan dengan jabatan yang didudukinya.

d.4. Proses penentuan standar

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kesamaan pada keterlibatan karyawan pada proses penentuan standar yang akan diberlakukan kepada karyawan laki-laki maupun karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 26: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Keterlibatan pada Proses Penentuan Standar

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	2	2	4
	Persen	18,2%	18,2%	18,2%
Setuju	Jumlah	6	8	14
	Persen	54,5%	72,7%	63,6%
Sangat Setuju	Jumlah	3	1	4
	Persen	27,3%	9,1%	18,2%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item proses penentuan standar dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 63,6% atau sejumlah 14 karyawan yang setuju terhadap kesamaan keterlibatan pada proses penentuan standar kinerja yang akan diberlakukan kepada karyawan laki-laki maupun perempuan.

d.5. Realistis dan dapat dicapai

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan standar kinerja yang diberlakukan telah realistis dan dapat dicapai oleh karyawan laki-laki atau karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 27: Pendapat Responden mengenai Kerealistisan Pencapaian Standar Kinerja

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	2	3
	Persen	9,1%	18,2%	13,6%
Setuju	Jumlah	7	8	15
	Persen	63,6%	72,7%	68,2%
Sangat Setuju	Jumlah	3	1	4
	Persen	27,3%	9,1%	18,2%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item realstis dan pencapaian standar kinerja dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 68,2% atau sejumlah 15 karyawan yang setuju terhadap realistisnya dan kemampuan pencapaian standar kinerja yang diberlakukan kepada karyawan laki-laki maupun perempuan

d.6. Kejelasan pengukuran standar

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan kejelasan standar kinerja yang diberlakukan kepada karyawan laki-laki atau karyawan perempuan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 28: Pendapat Responden mengenai Kejelasan Pengukuran Standar Kinerja

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	1	0	1
	Persen	9,1%	0%	4,5%
Kurang Setuju	Jumlah	1	1	2
	Persen	9,1%	9,1%	9,1%
Setuju	Jumlah	5	9	14
	Persen	45,5%	81,8%	63,6%
Sangat Setuju	Jumlah	4	1	5
	Persen	36,4%	9,1%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item kejelasan pengukuran standar kinerja dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 63,6% atau sejumlah 14 karyawan yang setuju terhadap kejelasan pengukuran standar kinerja yang diberlakukan kepada karyawan laki-laki maupun perempuan.

(b) Kesempatan Pengembangan Karir Individual

b.1. Mengikuti pelatihan dan pendidikan dalam merencanakan karir

Berdasarkan variabel prospek pengembangan karir khususnya pada item kesetaraan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan ternyata terdapat 5 karyawan laki-laki dan 6 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 11 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 50% yang setuju, serta 6 orang karyawan laki-laki serta 5 karyawan perempuan yang berarti terdapat 11 atau besar keseluruhan sebesar 50% karyawan yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 29: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Pelatihan dan Pendidikan

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Setuju	Jumlah	5	6	11
	Persen	45,5%	54,5%	50%
Sangat Setuju	Jumlah	6	5	11
	Persen	54,5%	45,5%	50%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Pernyataan karyawan perempuan lebih banyak yang menyatakan setuju daripada karyawan laki-laki, sedangkan karyawan laki-laki lebih banyak menyatakan sangat setuju daripada karyawan perempuan menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan mengenai pelatihan dan pendidikan dalam merencanakan karir masing-masing karyawan, namun karyawan laki-laki lebih kuat sikap kecenderungannya daripada karyawan perempuan.

b.2. Memberikan pendidikan karir

Berdasarkan item pendidikan karir ternyata terdapat 1 karyawan perempuan atau sebesar 4,5% yang kurang setuju, 8 karyawan laki-laki dan 9 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 17 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 77,3% yang setuju, serta 3 karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan atau sebesar 18,2% yang sangat setuju mengenai kesempatan memperoleh pendidikan karir baik bagi karyawan perempuan maupun karyawan laki-laki. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 30: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Memperoleh Pendidikan Karir

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	1	1
	Persen	0%	9,1%	4,5%
Setuju	Jumlah	8	9	17
	Persen	72,7%	81,8%	77,3%
Sangat Setuju	Jumlah	3	1	4
	Persen	27,3%	9,1%	18,2%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Pernyataan karyawan perempuan lebih banyak yang menyatakan setuju daripada karyawan laki-laki, sedangkan karyawan laki-laki lebih banyak menyatakan sangat setuju daripada karyawan perempuan menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan memperoleh pendidikan karir dalam merencanakan karir masing-masing karyawan, namun karyawan laki-laki lebih kuat sikap kecenderungannya daripada karyawan perempuan.

b.3. Ketersediaan informasi pengembangan karir

Berdasarkan ketersediaan informasi pengembangan karir, ternyata terdapat 4 karyawan laki-laki dan 2 karyawan perempuan atau sebesar 27,3% yang kurang setuju, 6 karyawan laki-laki dan 9 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 15 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 68,2% yang setuju, dan hanya 1 karyawan laki-laki atau sebesar 4,5% yang sangat setuju mengenai tersedianya informasi mengenai pengembangan karir. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 31: Pendapat Responden mengenai Ketersediaan Informasi Pengembangan Karir

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	4	2	6
	Persen	36,4%	18,2%	27,3%
Setuju	Jumlah	6	9	15
	Persen	54,5%	81,8%	68,2%
Sangat Setuju	Jumlah	1	0	1
	Persen	9,1%	0%	4,5%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Pernyataan karyawan perempuan lebih banyak yang menyatakan setuju daripada karyawan laki-laki, sedangkan karyawan laki-laki lebih banyak menyatakan sangat setuju daripada karyawan perempuan menunjukkan bahwa terdapat ketersediaan informasi pengembangan karir dalam merencanakan karir masing-masing karyawan, namun karyawan laki-laki lebih kuat sikap kecenderungannya daripada karyawan perempuan.

b.4. Rotasi horisontal

Berdasarkan rotasi horisontal ternyata terdapat 1 karyawan laki-laki serta 3 karyawan perempuan atau sebesar 18,2% yang kurang setuju, 9 karyawan laki-laki dan 7 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 16 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 72,7% yang setuju, dan hanya 1 karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan saja atau sebesar 9,1% yang sangat setuju mengenai pelaksanaan rotasi horisontal yang selalu dilakukan. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 32: Pendapat Responden mengenai Rotasi Horisontal

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	3	4
	Persen	9,1%	27,3%	18,2%
Setuju	Jumlah	9	7	16
	Persen	81,8%	63,6%	72,7%
Sangat Setuju	Jumlah	1	1	2
	Persen	9,1%	9,1%	9,1%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Pernyataan karyawan laki-laki lebih banyak yang menyatakan setuju daripada karyawan perempuan, sedangkan karyawan laki-laki dan karyawan perempuan seimbang dalam menyatakan sangat setuju, sehingga hal ini menunjukkan bahwa di PT. Timah Tbk Pangkajenean selalu dilakukan rotasi horisontal untuk merencanakan karir masing-masing karyawan.

b.5. Penugasan khusus

Berdasarkan item mengenai penugasan khusus ternyata terdapat 1 karyawan perempuan dan 1 karyawan laki-laki atau sebesar 9,1% yang kurang setuju, 7 karyawan laki-laki dan 9 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 16 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 72,7% yang setuju, serta 3 karyawan laki-laki dan hanya 1 karyawan perempuan atau sebesar 18,2% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam hal kesempatan mendapatkan penugasan khusus. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 33: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Mendapatkan Penugasan Khusus

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	1	2
	Persen	9,1%	9,1%	9,1%
Setuju	Jumlah	7	9	16
	Persen	63,6%	81,8%	72,7%
Sangat Setuju	Jumlah	3	1	4
	Persen	27,3%	9,1%	18,2%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Karyawan cenderung menyatakan setuju bahkan pada beberapa karyawan laki-laki ada yang menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan mendapatkan kesempatan penugasan khusus antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan walaupun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan karyawan perempuan.

b.6. Program pelatihan sebagai kesempatan untuk berkembang

Berdasarkan program pelatihan ternyata terdapat 1 karyawan laki-laki dan 2 karyawan perempuan atau sebesar 13,6% yang kurang setuju, 4 karyawan laki-laki dan 8 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 12 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 54,5% yang setuju, serta 6 karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan atau sebesar 31,8% yang sangat setuju mengenai kesetaraan kesempatan antara perempuan dan laki-laki dalam mengikuti program pelatihan. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 34: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Mengikuti Program Pelatihan

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	2	3
	Persen	9,1%	18,2%	13,6%
Setuju	Jumlah	4	8	12
	Persen	36,4%	72,7%	54,5%
Sangat Setuju	Jumlah	6	1	7
	Persen	54,5%	9,1%	31,8%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Karyawan cenderung menyatakan setuju bahkan pada sebagian besar karyawan laki-laki menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan mendapatkan kesempatan mengikuti program pelatihan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan walaupun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dibandingkan karyawan perempuan

b.7. Melanjutkan pendidikan melalui kursus

Berdasarkan kesempatan melanjutkan pendidikan dengan mengikuti kursus ternyata terdapat 1 karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan atau sebesar 9,1% yang kurang setuju, 3 karyawan laki-laki dan 8 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 11 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 50% yang setuju, serta 7 karyawan laki-laki dan 2 karyawan perempuan atau sebesar 40,9% yang sangat setuju mengenai kesetaraan kesempatan antara perempuan dan laki-laki dalam mengikuti pendidikan melalui kursus. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 35: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan Kesempatan Mengikuti Kursus

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	1	2
	Persen	9,1%	9,1%	9,1%
Setuju	Jumlah	3	8	11
	Persen	27,3%	72,7%	50%
Sangat Setuju	Jumlah	7	2	9
	Persen	63,6%	18,2%	40,9%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Para responden cenderung menyatakan setuju artinya terdapat kesetaraan kesempatan mengikuti kursus. Namun, karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dengan lebih banyaknya karyawan tersebut menyatakan sangat setuju dibandingkan dengan perempuan yang lebih dominan menyatakan setuju.

b.8. Memperluas pergaulan

Dalam item memperluas pergaulan, ternyata terdapat hanya 1 karyawan laki-laki saja atau sebesar 4,5% yang kurang setuju, 4 karyawan laki-laki dan 9 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 13 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 59,1% yang setuju, serta 6 karyawan laki-laki dan 2 karyawan perempuan atau sebesar 36,4% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam memperluas pergaulan. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 36: Pendapat Responden mengenai Kesetaraan dalam Memperluas Pergaulan

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	1	0	1
	Persen	9,1%	0%	4,5%
Setuju	Jumlah	4	9	13
	Persen	36,4%	81,8%	59,1%
Sangat Setuju	Jumlah	6	2	8
	Persen	54,5%	18,2%	36,4%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Para responden cenderung menyatakan setuju artinya terdapat kesetaraan dalam memperluas pergaulan. Namun, karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dengan lebih banyaknya karyawan tersebut menyatakan sangat setuju dibandingkan dengan perempuan yang lebih dominan menyatakan setuju.

b.9. Mempelajari buku dan media

Dalam mempelajari buku dan media, ternyata terdapat hanya 1 karyawan perempuan saja atau sebesar 4,5% yang kurang setuju, 8 karyawan laki-laki dan 8 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 16 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 72,7% yang setuju, serta 3 karyawan laki-laki dan 2 karyawan perempuan atau sebesar 22,7% yang sangat setuju mengenai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 37: Pendapat Responden mengenai Pembelajaran melalui Buku dan Media

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	1	1
	Persen	0%	9,1%	4,5%
Setuju	Jumlah	8	8	16
	Persen	72,7%	72,7%	72,7%
Sangat Setuju	Jumlah	3	2	5
	Persen	27,3%	18,2%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Para responden cenderung menyatakan setuju artinya terdapat kesempatan dalam pembelajaran melalui buku dan media. Kondisi ini ditunjukkan dengan adanya keseimbangan pernyataan karyawan laki-laki dan karyawan perempuan, walaupun karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dengan lebih banyaknya karyawan tersebut menyatakan sangat setuju dibandingkan dengan karyawan perempuan.

b.10. Bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan

Para karyawan diharapkan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan dan ternyata terdapat 5 karyawan laki-laki dan 7 karyawan perempuan atau sebesar 54,5% yang setuju dan 6 karyawan laki-laki serta 4 karyawan perempuan yang berarti terdapat 10 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 45,5% yang sangat setuju mengenai kesungguhan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 38: Pendapat Responden mengenai Kesungguhan Mengerjakan Pekerjaan

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Setuju	Jumlah	5	7	12
	Persen	45,5%	63,6%	54,5%
Sangat Setuju	Jumlah	6	4	10
	Persen	54,5%	36,4%	45,5%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Para responden cenderung menyatakan setuju artinya para karyawan memang bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas yang diberikan. Namun, karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih kuat dengan lebih banyaknya karyawan tersebut menyatakan sangat setuju dibandingkan dengan karyawan perempuan yang lebih banyak menyatakan setuju.

b.11. Melaksanakan wewenang dan tanggung jawab

Pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab disesuaikan dengan tugas yang diberikan dan ternyata terdapat 2 karyawan laki-laki atau sebesar 9,1% yang kurang setuju, 7 karyawan laki-laki dan 9 karyawan perempuan yang setuju yang berarti terdapat 16 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 72,7% yang setuju, serta 2 karyawan laki-laki dan 2 karyawan perempuan atau sebesar 18,2% yang sangat setuju mengenai pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan tugas yang diberikan. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 39: Pendapat Responden mengenai Pelaksanaan Wewenang dan Tanggung Jawab

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	2	0	2
	Persen	18,2%	0%	9,1%
Setuju	Jumlah	7	9	16
	Persen	63,6%	81,8%	72,7%
Sangat Setuju	Jumlah	2	2	4
	Persen	18,2%	18,2%	18,2%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Para responden cenderung menyatakan setuju artinya para karyawan memang bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas yang diberikan. Namun, karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih sedikit dengan lebih banyaknya karyawan tersebut menyatakan kurang setuju dibandingkan dengan karyawan perempuan yang tidak ada yang berpendapat kurang setuju.

b.12. Kebijakan promosi berdasarkan kinerja

Kebijakan promosi pada PT. Timah Tbk yang berdasarkan kinerja memperhatikan dan mempertimbangkan faktor senioritas dan ternyata hanya terdapat 1 karyawan perempuan atau sebesar 4,5 % yang sangat tidak setuju, 5 karyawan laki-laki dan 2 karyawan perempuan yang kurang setuju yang berarti terdapat 7 karyawan atau besar keseluruhan sebesar 31,8% yang kurang setuju, 4 karyawan laki-laki dan 7 karyawan perempuan atau sebesar 50% yang setuju, serta 2 karyawan laki-laki dan 1 karyawan perempuan yang sangat setuju mengenai kebijakan promosi perusahaan yang didasari oleh kinerja. Hal ini seperti dijelaskan pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 40: Pendapat Responden tentang Kebijakan Promosi Berdasarkan Kinerja

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	1	1
	Persen	0%	9,1%	4,5%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	5	2	7
	Persen	45,5%	18,2%	31,8%
Setuju	Jumlah	4	7	11
	Persen	36,4%	63,6%	50%
Sangat Setuju	Jumlah	2	1	3
	Persen	18,2%	9,1%	13,6%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Para responden cenderung menyatakan setuju artinya kebijakan promosi memang didasarkan pada kinerja karyawan. Namun, karyawan laki-laki menunjukkan sikap kecenderungan yang lebih sedikit dengan lebih banyaknya karyawan tersebut menyatakan kurang setuju dibandingkan dengan karyawan perempuan.

b.13. Promosi untuk mempercepat meningkatnya karir

Deskripsi jawaban responden ini diperoleh dari hasil kuisioner dimana deskripsi jawaban ini mencerminkan bagaimana pendapat karyawan mengenai cara promosi atau transfer jabatan untuk mempercepat meningkatnya karir karyawan. Hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 41: Pendapat Responden mengenai Promosi untuk Mempercepat Meningkatkan Karir

Pernyataan	Keterangan	Jenis Kelamin Responden		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Sangat Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Tidak Setuju	Jumlah	0	0	0
	Persen	0%	0%	0%
Kurang Setuju	Jumlah	2	1	3
	Persen	18,2%	9,1%	13,6%
Setuju	Jumlah	7	7	14
	Persen	63,6%	63,6%	%
Sangat Setuju	Jumlah	2	3	5
	Persen	18,2%	27,3%	22,7%
Total	Jumlah	11	11	22
	Persen	100%	100%	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan data tabel di atas dapat digambarkan nilai skor pada item promosi untuk mempercepat meningkatnya karir dikatakan bahwa para karyawan banyak yang setuju. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan terbanyak para karyawan adalah setuju dengan nilai persentase terbesar ialah 63,6% atau sejumlah 14 karyawan.

3. Analisis Varian Satu Jalan

(a) Hipotesis 1

1. Metode penilaian

Berdasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan lampiran, maka diketahui bahwa H_0 diterima karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ yaitu $2,632 < 4,35$. Karena H_0 diterima, maka H_1 ditolak, hal ini berarti tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan dalam hal penilaian kinerja khususnya metode penilaian kinerja antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Hasil perhitungan menunjukkan angka signifikan sebesar 0,12 atau lebih besar dibanding dengan tingkat signifikansi yang telah disetujui yaitu 0,05, dengan demikian terbukti bahwa tidak ada perbedaan rata-

rata metode penilaian yang signifikan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

2. Deskripsi Pekerjaan

Berdasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan lampiran, maka diketahui bahwa H_0 diterima karena F hitung $<$ F tabel yaitu $0,942 < 4,35$. Karena H_0 diterima, maka H_1 ditolak, hal ini berarti tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan dalam hal penilaian kinerja khususnya deskripsi pekerjaan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Hasil perhitungan menunjukkan angka signifikan sebesar 0,344 atau lebih besar dibanding dengan tingkat signifikansi yang telah disetujui yaitu 0,05, dengan demikian terbukti bahwa tidak ada perbedaan deskripsi pekerjaan yang signifikan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

3. Penilai

Berdasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan lampiran, maka diketahui bahwa H_0 diterima karena F hitung $<$ F tabel yaitu $1,286 < 4,35$. Karena H_0 diterima, maka H_1 ditolak, hal ini berarti tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan dalam hal penilaian kinerja khususnya penilai antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Hasil perhitungan menunjukkan angka signifikan sebesar 0,27 atau lebih besar dibanding dengan tingkat signifikansi yang telah disetujui yaitu 0,05, dengan demikian terbukti bahwa tidak ada perbedaan rata-rata penilai yang signifikan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

4. Standar Kinerja

Berdasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan lampiran, maka diketahui bahwa H_0 diterima karena F hitung $<$ F tabel yaitu $0,715 < 4,35$. Karena H_0 diterima, maka H_1 ditolak, hal ini berarti tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan dalam hal penilaian kinerja khususnya standar kinerja antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Hasil perhitungan menunjukkan angka signifikan sebesar 0,408 atau lebih besar dibanding dengan tingkat signifikansi yang telah disetujui yaitu

0,05, dengan demikian terbukti bahwa tidak ada perbedaan rata-rata standar kinerja yang signifikan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

(b) Hipotesis 2

Berdasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan lampiran, maka diketahui bahwa H_0 diterima karena F hitung $<$ F tabel yaitu $1,062 < 4,35$. Karena H_0 diterima, maka H_2 ditolak, hal ini berarti tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan dalam hal prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan pada PT. Timah Tbk Pangkalpinang. Hasil perhitungan menunjukkan angka signifikan sebesar 0,315 atau lebih besar dibanding dengan tingkat signifikansi yang telah disetujui yaitu 0,05, dengan demikian terbukti bahwa tidak ada perbedaan rata-rata prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual yang signifikan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

(a) Hipotesis 3

Dari pengolahan data yang diperoleh maka dapat menjawab rumusan masalah mengenai “Bagaimana pengaruh penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan PT. Timah Tbk Pangkalpinang”, dan setelah dianalisis dengan menggunakan analisis regresi diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 5,333 + 0,472X_1 + 0,421X_2 + 0,752X_3 + 0,878X_4$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta sebesar 5,333 berarti apabila variabel metode penilaian kinerja (X_1), deskripsi pekerjaan (X_2), penilai (X_3), serta standar kinerja (X_4) adalah nol atau tidak ada, maka kesempatan pengembangan karir individual karyawan adalah sebesar 5,333.
- b. Pengaruh metode penilaian kinerja (X_1) terhadap kesempatan pengembangan karir individual (Y) menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,472. ini berarti bahwa apabila pengaruh deskripsi pekerjaan (X_2), penilai (X_3), serta standar

kinerja (X4) adalah konstan, maka setiap kenaikan metode penilaian (X1) sebesar satu (1) satuan akan menambah atau meningkatkan kesempatan pengembangan karir individual (Y) sebesar 47,2 % dan arah perubahannya positif yaitu apabila metode penilaian (X1) baik berarti kesempatan pengembangan karir individual (Y) juga baik.

- c. Pengaruh deskripsi pekerjaan (X2) terhadap kesempatan pengembangan karir individual (Y) menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,421. ini berarti bahwa apabila pengaruh metode penilaian kinerja (X1), penilai (X3), serta standar kinerja (X4) adalah konstan, maka setiap kenaikan deskripsi pekerjaan (X2) sebesar satu (1) satuan akan menambah atau meningkatkan kesempatan pengembangan karir individual (Y) sebesar 42,1 % dan arah perubahannya positif yaitu apabila deskripsi pekerjaan (X3) baik berarti kesempatan pengembangan karir individual (Y) juga baik.
- d. Pengaruh penilai (X3), terhadap kesempatan pengembangan karir individual (Y) menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,752. ini berarti bahwa apabila pengaruh metode penilaian kinerja (X1), deskripsi pekerjaan (X2) serta standar kinerja (X4) adalah konstan, maka setiap kenaikan penilai (X3) sebesar satu (1) satuan akan menambah atau meningkatkan kesempatan pengembangan karir individual (Y) sebesar 75,2 % dan arah perubahannya positif yaitu apabila penilai (X3) baik berarti kesempatan pengembangan karir individual (Y) juga baik.
- e. Pengaruh standar kinerja (X4) terhadap kesempatan pengembangan karir individual (Y) menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,878. ini berarti bahwa apabila pengaruh metode penilaian kinerja (X1), deskripsi pekerjaan (X2) serta penilai (X3) adalah konstan, maka setiap kenaikan metode penilaian (X1) sebesar satu (1) satuan akan menambah atau meningkatkan kesempatan pengembangan karir individual (Y) sebesar 87,8 % dan arah perubahannya positif yaitu apabila standar kinerja (X4) baik berarti kesempatan pengembangan karir individual (Y) juga baik.

Menurut hasil perhitungan melalui analisis regresi linier berganda, maka variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap prospek pengembangan karir ialah variabel standar kinerja dengan besar pengaruhnya

sebesar 87,8%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Timah Tbk dalam melakukan pengembangan karirnya lebih dipengaruhi oleh standar kinerja yang ditetapkannya kemudian baru dilanjutkan dengan variabel deskripsi pekerjaan, variabel metode penilaian kinerja serta pengaruh yang terkecil adalah variabel penilai.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat bagaimana pengaruh penilaian kinerja yaitu metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai dan standar kinerja terhadap prospek pengembangan karir yaitu kesempatan pengembangan karir individual berdasarkan perbedaan gender pada karyawan di PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan secara ringkas dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Analisis ANOVA satu jalan pada variabel penilaian kinerja menunjukkan:
 - a. Dari hasil analisis ANOVA satu jalan pada variabel metode penilaian didapatkan hasil dari uji F dimana diperoleh hasil F hitung sebesar 2,632 dengan signifikansi 0,12, sedangkan F tabel menunjukkan angka sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata penilaian kinerja khususnya metode penilaian pada karyawan baik laki-laki maupun perempuan di PT. Timah Tbk Pangkalpinang.
 - b. Dari hasil analisis ANOVA satu jalan pada variabel deskripsi pekerjaan didapatkan hasil dari uji F dimana diperoleh hasil F hitung sebesar 0,942 dengan signifikansi 0,343, sedangkan F tabel menunjukkan angka sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata penilaian kinerja khususnya deskripsi pekerjaan pada karyawan baik laki-laki maupun perempuan di PT. Timah Tbk Pangkalpinang.
 - c. Dari hasil analisis ANOVA satu jalan pada variabel penilai didapatkan hasil dari uji F dimana diperoleh hasil F hitung sebesar 1,286 dengan signifikansi 0,270, sedangkan F tabel menunjukkan angka sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata penilaian kinerja khususnya penilai pada karyawan baik laki-laki maupun perempuan di PT. Timah Tbk Pangkalpinang.
 - d. Dari hasil analisis ANOVA satu jalan pada variabel standar kinerja didapatkan hasil dari uji F dimana diperoleh hasil F hitung sebesar 0,715 dengan signifikansi 0,408, sedangkan F tabel menunjukkan angka sebesar

4,35. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata penilaian kinerja khususnya standar kinerja baik pada karyawan laki-laki maupun perempuan di PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

2. Dari uji statistik pada variabel prospek pengembangan karir yang menggunakan analisis ANOVA satu jalan didapatkan hasil dari uji F dimana diperoleh hasil F hitung sebesar 1,062 dengan signifikansi 0,315, sedangkan F tabel menunjukkan angka sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata prospek pengembangan karir baik pada karyawan laki-laki maupun perempuan di PT. Timah Tbk Pangkalpinang.

3. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir di PT. Timah Tbk. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis regresi yang diperoleh yaitu:

$$Y = 5,333 + 0,472 X_1 + 0,421X_2 + 0,752X_3 + 0,878X_4$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar 5,333 dengan pengaruh variabel metode penilaian sebesar 0,472 atau 47,2%, deskripsi pekerjaan sebesar 0,421 atau 42,1%, penilai sebesar 0,752 atau 75,2% serta standar kinerja sebesar 0,878 atau 87,8%. Dengan mengetahui besar pengaruh masing-masing variabel dari penilaian kinerja terhadap prospek pengembangan karir, maka diketahui bahwa variabel standar kinerjalah yang paling banyak mempengaruhinya.

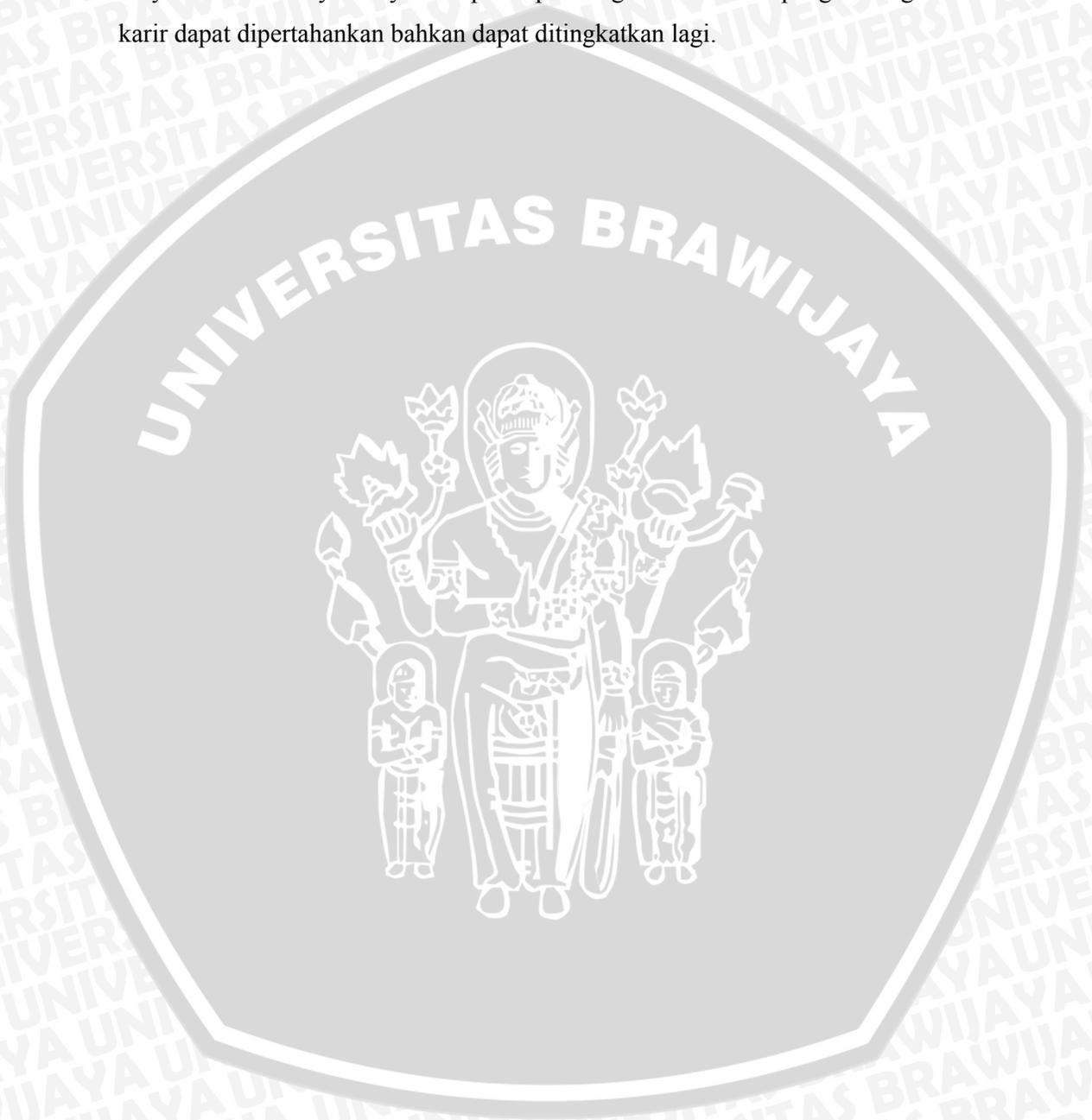
B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi peneliti dapat menyimpulkan bahwa kebijakan PT. Timah Tbk telah cukup baik dalam menilai karyawannya baik karyawan laki-laki maupun perempuan, sehingga terdapat kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir mereka. Dari kesimpulan tersebut dapat diberi saran sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja yang baik bagi seluruh karyawan hendaknya dipertahankan dan dapat ditingkatkan lagi di masa yang akan datang. System penilaian yang telah ada sebaiknya dapat divariasikan agar karyawan merasa tidak bosan dengan system penilaian yang sudah ada.
2. Deskripsi pekerjaan menunjukkan pengaruh yang paling kecil terhadap pengembangan karir karyawan hendaknya lebih diperhatikan lagi, sehingga

nantinya mempengaruhi deskripsi pekerjaan dapat meningkat terhadap karir karyawan.

3. Pihak perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan yang lebih luas lagi bagi karyawan khususnya karyawan perempuan agar kesetaraan pengembangan karir dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan lagi.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Benyamin Molan. Edisi Ketujuh. Jakarta: Prehallindo.
- Fakih, Mansour. 2004. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Handayani, Trisakti dan Sugiarti. 2002. *Konsep dan Teknik Penelitian Gender*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Malang: UMM Press.
- Handoko, T Hani 2000. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Keempatbelas. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Wisadirana Indonesia.
- Ivancevich, John M dan Lee Soo Hoon. 2002. *Human Resources Management In Asia*. International Edition. Singapore: Mc Graw-Hill Book Co.
- Malhotra, Naresh K. 2002. *Basic Marketing Research, Application to Contemporary Issues*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Mckeena, Eugene dan Nic Beech. 2002. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Totok Budi Santoso. Yogyakarta: ANDI and Pearson Education Asia.
- Moekijat. 1986. *Perencanaan dan Pengembangan Karier Karyawan*. Bandung: Remadja Karya.
- Moon, Philip. 1994. *Penilaian Karyawan*. Alih bahasa: Hari Wahyudi. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Kedua. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press.

- Neuman, W Lawrence. 1999. *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*. Fourth Edition. United States of America: Allyn and Bacon.
- Partanto, Pius A dan M. Dahlan Al Barry. 1994. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: ARKOLA.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Cetakan kedua. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2004. *Statistika untuk Penelitian*. Edisi Keenam. Bandung: Alfabeta.
- , 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Keduabelas. Bandung: Alfabeta.
- Werther, William B dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. International Edition. Singapore: Mc Graw-Hill Book Co.
- Wisadirana, Darsono. 2005. *Metode Penelitian dan Pedoman Penulisan Skripsi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Malang: UMM Press.



Kuisisioner Penelitian

Judul Penelitian: Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Prospek Pengembangan Karir berdasarkan Perbedaan Gender.

I. Pengantar

Penelitian ini digunakan untuk memenuhi tugas dan kewajiban penyusun dalam rangka memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Mohon pernyataan berikut diisi sesuai dengan keyakinan Anda sebenarnya. Tidak ada pernyataan yang salah atau jelek, semua pernyataan benar atau baik karena itu merupakan keyakinan Anda. Anda harus memilih salah satu pernyataan dengan memberi tanda silang (X) pada pilihan yang sesuai dengan persetujuan Anda.

Keterangan:

- SS** = Sangat Setuju
S = Setuju
KS = Kurang Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

II. Identitas Responden

1. Usia : _____
2. Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : _____
4. Jabatan : _____
5. Pangkat/Golongan : _____
6. Masa Kerja :tahun

III. Daftar Pernyataan

- a. Pernyataan menyangkut penilaian kinerja:

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Baik karyawan laki-laki maupun perempuan memahami cara penilaian kinerja sebelum diadakannya penilaian kinerja.					
2.	Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan laki-laki dan perempuan adalah sama dan dapat dimengerti oleh keduanya.					
3.	Tidak ada perbedaan waktu penilaian kinerja pada karyawan laki-laki dan perempuan serta waktunya telah terjadwal dan teratur dengan baik.					

4.	Jangka waktu untuk menilai kinerja pada karyawan laki-laki dan perempuan sudah tepat dan teratur.					
5.	Baik karyawan laki-laki dan perempuan telah memahami tentang uraian-uraian tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.					
6.	Baik karyawan laki-laki maupun perempuan telah memahami keterkaitan tugas dan jabatan yang disandang dengan tugas dan jabatan rekan kerja yang lain.					
7.	Waktu kerja karyawan laki-laki dan perempuan sama dan telah diatur dalam jadwal kerja yang jelas.					
8.	Tahapan-tahapan pekerjaan karyawan laki-laki dan perempuan sama serta jelas dan teratur.					
9.	Atasan sudah berdiri dalam posisi yang obyektif dalam menilai kinerja baik karyawan laki-laki maupun perempuan.					
10.	Dengan semakin banyak jumlah penilai, maka hasil penilaian akan semakin obyektif.					
11.	Atasan selalu memperlihatkan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan kepada karyawan laki-laki dan perempuan.					
12.	Baik karyawan laki-laki maupun perempuan diperbolehkan memberikan penjelasan dan klarifikasi mengenai hasil penilaian kinerja yang ada.					
13.	Standar kinerja dalam proses penilaian telah disosialisasikan kepada karyawan laki-laki maupun perempuan.					
14.	Baik karyawan laki-laki maupun perempuan telah memahami standar kinerja yang ada pada perusahaan.					
15.	Standar kinerja yang digunakan dalam penilaian telah sesuai dengan jabatan baik					

	karyawan laki-laki maupun perempuan.					
16.	Karyawan laki-laki dan perempuan telah dilibatkan dalam proses penentuan standar kinerja.					
17.	Standar kinerja yang ada telah bersifat realistis dan dapat dicapai oleh karyawan laki-laki dan perempuan.					
18.	Standar kinerja yang digunakan telah dapat didefinisikan dalam ukuran yang sama dan jelas antara karyawan laki-laki dan perempuan.					

b. Pernyataan mengenai prospek pengembangan karir:

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Seminar dan lokakarya yang berkaitan dengan pengembangan karir sangat diperlukan oleh karyawan laki-laki maupun perempuan.					
2.	Pimpinan setuju dengan diadakannya seminar dan lokakarya karena dapat membantu mengembangkan karir karyawan laki-laki maupun perempuan.					
3.	Jurnal dan brosur yang beredar di PT. Timah Tbk memberikan informasi tentang jalur karir karyawan laki-laki dan perempuan.					
4.	Rotasi pekerjaan secara horisontal selalu dilakukan oleh PT. Timah Tbk pada karyawan laki-laki dan perempuan.					
5.	Pimpinan selalu memberikan kesempatan penugasan khusus terhadap seluruh karyawannya baik laki-laki maupun perempuan.					
6.	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti program-program pelatihan pada karyawan laki-laki dan perempuan.					

7.	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti kursus yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan karyawan laki-laki dan perempuan.					
8.	Memperluas pergaulan dan bekerja sama dengan karyawan lain akan meningkatkan wawasan baik pada karyawan laki-laki maupun perempuan.					
9.	Media cetak dan elektronik merupakan media yang sangat penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan baik pada karyawan laki-laki maupun perempuan.					
10.	Tugas yang diberikan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh.					
11.	Tugas yang diberikan telah sesuai dengan tugas dan wewenang dan tanggung jawab karyawan laki-laki dan perempuan.					
12.	Kebijakan promosi pada PT. Timah Tbk memperhatikan dan mempertimbangkan faktor senioritas.					
13.	Pada PT. Timah Tbk, promosi maupun transfer jabatan merupakan jalan yang tepat untuk mempercepat meningkatnya karir karyawan baik karyawan laki-laki maupun perempuan.					

Hasil Uji Validitas

Lampiran Tabel 8

Correlations

		X11	X12	X13	X14	TX1
X11	Pearson Correlation	1	,601**	,538**	,209	,796**
	Sig. (2-tailed)	.	,003	,010	,351	,000
	N	22	22	22	22	22
X12	Pearson Correlation	,601**	1	,323	,156	,703**
	Sig. (2-tailed)	,003	.	,142	,487	,000
	N	22	22	22	22	22
X13	Pearson Correlation	,538**	,323	1	,329	,781**
	Sig. (2-tailed)	,010	,142	.	,135	,000
	N	22	22	22	22	22
X14	Pearson Correlation	,209	,156	,329	1	,601**
	Sig. (2-tailed)	,351	,487	,135	.	,003
	N	22	22	22	22	22
TX1	Pearson Correlation	,796**	,703**	,781**	,601**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	.
	N	22	22	22	22	22

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

Lampiran Tabel 9

Correlations

		X31	X32	X33	X34	TX3
X31	Pearson Correlation	1	,172	,423	,419	,769**
	Sig. (2-tailed)	.	,444	,050	,052	,000
	N	22	22	22	22	22
X32	Pearson Correlation	,172	1	,138	,104	,456*
	Sig. (2-tailed)	,444	.	,541	,645	,033
	N	22	22	22	22	22
X33	Pearson Correlation	,423	,138	1	,312	,729**
	Sig. (2-tailed)	,050	,541	.	,158	,000
	N	22	22	22	22	22
X34	Pearson Correlation	,419	,104	,312	1	,707**
	Sig. (2-tailed)	,052	,645	,158	.	,000
	N	22	22	22	22	22
TX3	Pearson Correlation	,769**	,456*	,729**	,707**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,000	,000	.
	N	22	22	22	22	22

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran Tabel 10

Correlations

		X21	X22	X23	X24	TX2
X21	Pearson Correlation	1	,583**	,275	,099	,621**
	Sig. (2-tailed)	.	,004	,215	,660	,002
	N	22	22	22	22	22
X22	Pearson Correlation	,583**	1	,389	,482*	,805**
	Sig. (2-tailed)	,004	.	,074	,023	,000
	N	22	22	22	22	22
X23	Pearson Correlation	,275	,389	1	,187	,695**
	Sig. (2-tailed)	,215	,074	.	,404	,000
	N	22	22	22	22	22
X24	Pearson Correlation	,099	,482*	,187	1	,685**
	Sig. (2-tailed)	,660	,023	,404	.	,000
	N	22	22	22	22	22
TX2	Pearson Correlation	,621**	,805**	,695**	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	.
	N	22	22	22	22	22

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran Tabel 11

Correlations

		X41	X42	X43	X44	X45	X46	TX4
X41	Pearson Correlation	1	,459*	,759**	,413	,275	,572**	,734**
	Sig. (2-tailed)	.	,031	,000	,056	,215	,005	,000
	N	22	22	22	22	22	22	22
X42	Pearson Correlation	,459*	1	,623**	,540**	,342	,426*	,683**
	Sig. (2-tailed)	,031	.	,002	,010	,119	,048	,000
	N	22	22	22	22	22	22	22
X43	Pearson Correlation	,759**	,623**	1	,536*	,582**	,807**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	.	,010	,005	,000	,000
	N	22	22	22	22	22	22	22
X44	Pearson Correlation	,413	,540**	,536*	1	,536*	,534*	,756**
	Sig. (2-tailed)	,056	,010	,010	.	,010	,010	,000
	N	22	22	22	22	22	22	22
X45	Pearson Correlation	,275	,342	,582**	,536*	1	,682**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,215	,119	,005	,010	.	,000	,000
	N	22	22	22	22	22	22	22
X46	Pearson Correlation	,572**	,426*	,807**	,534*	,682**	1	,876**
	Sig. (2-tailed)	,005	,048	,000	,010	,000	.	,000
	N	22	22	22	22	22	22	22
TX4	Pearson Correlation	,734**	,683**	,914**	,756**	,739**	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	22	22	22	22	22	22	22

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Lampiran Tabel 12

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	kesempatan pengembang gan karir individual
Y1	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	1 .22	,299 ,177 22	,088 ,697 22	,000 1,000 22	,177 ,431 22	,140 ,534 22	,216 ,334 22	,410 ,058 22	,186 ,408 22	,000 1,000 22	,177 ,431 22	,364 ,095 22	,457* ,032 22	,449* ,036 22
Y2	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,299 ,177 22	1 .22	,324 ,141 22	,440* ,041 22	,334 ,128 22	,529* ,011 22	,480* ,024 22	,367 ,093 22	,499* ,018 22	,327 ,137 22	,141 ,532 22	,223 ,319 22	,121 ,590 22	,622* ,002 22
Y3	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,088 ,697 22	,324 ,141 22	1 .22	,607* ,003 22	,420 ,052 22	,530* ,011 22	,501* ,018 22	,252 ,257 22	-,016 ,942 22	,225 ,314 22	,591* ,004 22	,142 ,528 22	,510* ,015 22	,645* ,001 22
Y4	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 22	,440* ,041 22	,607* ,003 22	1 .22	,547* ,008 22	,594* ,004 22	,509* ,016 22	-,058 ,798 22	,246 ,269 22	,161 ,473 22	,547* ,008 22	,239 ,284 22	,323 ,142 22	,644* ,001 22
Y5	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,177 ,431 22	,334 ,128 22	,420 ,052 22	,547* ,008 22	1 .22	,767* ,000 22	,611* ,003 22	,058 ,798 22	,476* ,025 22	,194 ,388 22	,656* ,001 22	,368 ,092 22	,121 ,591 22	,725* ,000 22
Y6	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,140 ,534 22	,529* ,011 22	,530* ,011 22	,594* ,004 22	,767* ,000 22	1 .22	,857* ,000 22	,344 ,117 22	,468* ,028 22	,307 ,165 22	,495* ,019 22	,182 ,417 22	,192 ,392 22	,803* ,000 22
Y7	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,216 ,334 22	,480* ,024 22	,501* ,018 22	,509* ,016 22	,611* ,003 22	,857* ,000 22	1 .22	,619* ,002 22	,254 ,254 22	,407 ,060 22	,611* ,003 22	,348 ,112 22	,285 ,198 22	,855* ,000 22
Y8	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,410 ,058 22	,367 ,093 22	,252 ,257 22	-,058 ,798 22	,058 ,798 22	,344 ,117 22	,619* ,002 22	1 .22	,122 ,590 22	,135 ,550 22	,217 ,332 22	,303 ,171 22	,050 ,825 22	,495* ,019 22
Y9	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,186 ,408 22	,499* ,018 22	-,016 ,942 22	,246 ,269 22	,476* ,025 22	,468* ,028 22	,254 ,254 22	,122 ,590 22	1 .22	,034 ,881 22	,115 ,611 22	,135 ,548 22	-,368 ,092 22	,377 ,084 22
Y10	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 22	,327 ,137 22	,225 ,314 22	,161 ,473 22	,194 ,388 22	,307 ,165 22	,407 ,060 22	,135 ,550 22	,034 ,881 22	1 .22	,371 ,089 22	,228 ,307 22	,320 ,146 22	,466* ,029 22
Y11	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,177 ,431 22	,141 ,532 22	,591* ,004 22	,547* ,008 22	,656* ,001 22	,495* ,019 22	,611* ,003 22	,217 ,332 22	,115 ,611 22	,371 ,089 22	1 .22	,368 ,092 22	,418 ,053 22	,725* ,000 22
Y12	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,364 ,095 22	,223 ,319 22	,142 ,528 22	,239 ,284 22	,368 ,092 22	,182 ,417 22	,348 ,112 22	,303 ,171 22	,135 ,548 22	,228 ,307 22	,368 ,092 22	1 .22	,230 ,303 22	,574* ,005 22
Y13	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,457* ,032 22	,121 ,590 22	,510* ,015 22	,323 ,142 22	,121 ,591 22	,192 ,392 22	,285 ,198 22	,050 ,825 22	-,368 ,092 22	,320 ,146 22	,418 ,053 22	,230 ,303 22	1 .22	,472* ,027 22
kesempatan pengembang gan karir individual	Pearson Corre Sig. (2-tailed) N	,449* ,036 22	,622* ,002 22	,645* ,001 22	,644* ,001 22	,725* ,000 22	,803* ,000 22	,855* ,000 22	,495* ,019 22	,377 ,084 22	,466* ,029 22	,725* ,000 22	,574* ,005 22	,472* ,027 22	1 .22

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran Tabel 13

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 22,0 N of Items = 4

Alpha = ,6853

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
A)

- 1. X11
- 2. X12
- 3. X13
- 4. X14

Reliability Coefficients

N of Cases = 22,0 N of Items = 4

Alpha = ,6853

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
A)

- 1. X21
- 2. X22
- 3. X23
- 4. X24



Reliability Coefficients

N of Cases = 22,0

N of Items = 4

Alpha = ,5900

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H
A)

- 1. X31
- 2. X32
- 3. X33
- 4. X34

Reliability Coefficients

N of Cases = 22,0

N of Items = 4

Alpha = ,6005

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H
A)

- 1. X41
- 2. X42
- 3. X43
- 4. X44
- 5. X45
- 6. X46

Reliability Coefficients

N of Cases = 22,0

N of Items = 6

Alpha = ,8737

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

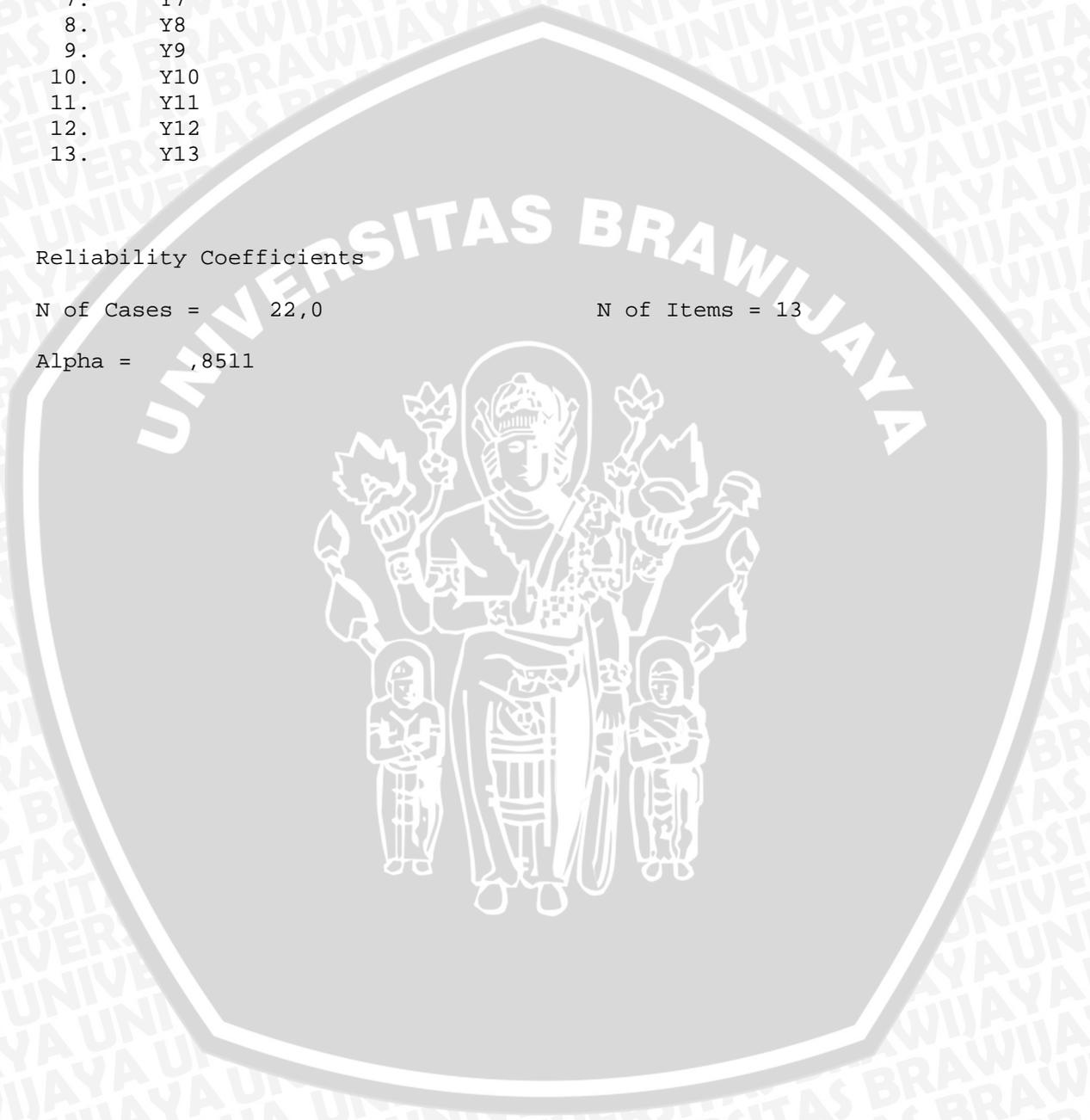


RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- 1. Y1
- 2. Y2
- 3. Y3
- 4. Y4
- 5. Y5
- 6. Y6
- 7. Y7
- 8. Y8
- 9. Y9
- 10. Y10
- 11. Y11
- 12. Y12
- 13. Y13

Reliability Coefficients

N of Cases = 22,0 N of Items = 13
Alpha = ,8511



Hasil Analisis ANOVA Satu Jalan

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
metode penilaian	Between Groups	4,545	1	4,545	2,632	,120
	Within Groups	34,545	20	1,727		
	Total	39,091	21			
deskripsi pekerjaan	Between Groups	1,636	1	1,636	,942	,343
	Within Groups	34,727	20	1,736		
	Total	36,364	21			
penilai	Between Groups	3,682	1	3,682	1,286	,270
	Within Groups	57,273	20	2,864		
	Total	60,955	21			
standar kinerja	Between Groups	5,500	1	5,500	,715	,408
	Within Groups	153,818	20	7,691		
	Total	159,318	21			

Oneway

ANOVA

kesempatan pengembangan karir individual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22,000	1	22,000	1,062	,315
Within Groups	414,364	20	20,718		
Total	436,364	21			

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kesempatan pengembangan karir individual	53,7273	4,55842	22
metode penilaian	16,6364	1,36436	22
deskripsi pekerjaan	16,7273	1,31590	22
penilai	16,0455	1,70370	22
standar kinerja	24,4091	2,75437	22

Correlations

	kesempatan pengembangan karir individual	metode penilaian	deskripsi pekerjaan	penilai	standar kinerja
Pearson Correlation					
kesempatan pengembangan karir individual	1,000	,565	,622	,756	,851
metode penilaian	,565	1,000	,367	,602	,396
deskripsi pekerjaan	,622	,367	1,000	,346	,663
penilai	,756	,602	,346	1,000	,655
standar kinerja	,851	,396	,663	,655	1,000
Sig. (1-tailed)					
kesempatan pengembangan karir individual	.	,003	,001	,000	,000
metode penilaian	,003	.	,047	,002	,034
deskripsi pekerjaan	,001	,047	.	,058	,000
penilai	,000	,002	,058	.	,000
standar kinerja	,000	,034	,000	,000	.
N					
kesempatan pengembangan karir individual	22	22	22	22	22
metode penilaian	22	22	22	22	22
deskripsi pekerjaan	22	22	22	22	22
penilai	22	22	22	22	22
standar kinerja	22	22	22	22	22

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	standar kinerja, metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: kesempatan pengembangan karir individual

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,905 ^a	,820	,777	2,15223

- a. Predictors: (Constant), standar kinerja, metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai
- b. Dependent Variable: kesempatan pengembangan karir individual

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	357,618	4	89,405	19,301	,000 ^a
	Residual	78,745	17	4,632		
	Total	436,364	21			

- a. Predictors: (Constant), standar kinerja, metode penilaian, deskripsi pekerjaan, penilai
- b. Dependent Variable: kesempatan pengembangan karir individual

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	% Confidence Interval for	
		B	Std. Error	Beta			lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	5,333	7,200		,741	,469	-9,858	20,523
	metode penilaian	,472	,447	,141	1,056	,306	-,471	1,415
	deskripsi pekerjaan	,421	,501	,121	,841	,412	-,636	1,477
	penilai	,752	,436	,281	1,727	,102	-,167	1,671
	standar kinerja	,878	,290	,530	3,022	,008	,265	1,491

- a. Dependent Variable: kesempatan pengembangan karir individual

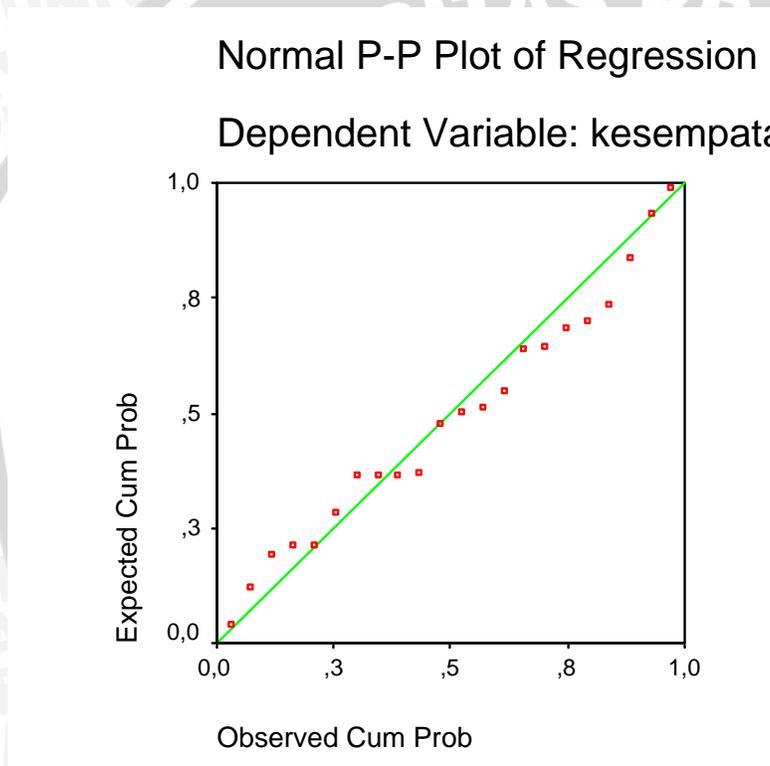
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	46,9590	63,2260	53,7273	4,12667	22
Residual	-3,7274	5,0410	,0000	1,93644	22
Std. Predicted Value	-1,640	2,302	,000	1,000	22
Std. Residual	-1,732	2,342	,000	,900	22

a. Dependent Variable: kesempatan pengembangan karir individual

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
 Dependent Variable: Kesempatan Pengembangan Karir Individual



Bagan Struktur Organisasi PT. Timah Tbk

