

KETIDAKSETARAAN GENDER DI TEMPAT KERJA : TINJAUAN MENGENAI PROSES DAN PRAKTEK DALAM ORGANISASI

Ega Leovani¹, Florentinus Heru Ismadi², Candra Astra Terenggana³

^{1,2,3} Fakultas Bisnis dan Akuntansi, Universitas Katolik Musi Charitas Palembang

e-mail: ¹ega@ukmc.ac.id, ²heru_ismadi@ukmc.ac.id, ³candra_astra@ukmc.ac.id

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan mengkaji secara lebih luas tentang sejauh mana ketidaksetaraan gender dalam proses dan praktek yang mencakup berbagai area dimulai dari evaluasi kinerja, kompensasi, kesempatan dalam kepemimpinan, hingga pelecehan seksual dalam organisasi. Kajian literatur ini memungkinkan untuk meninjau factor yang memfasilitasi dan menghambat kesetaraan gender di tempat kerja. Dalam kajian ini mengidentifikasi kesenjangan dalam berbagai kajian literatur dan memberikan saran untuk penelitian selanjutnya serta menyoroti implikasi praktis bagi organisasi yang bertujuan untuk mengurangi ketidaksetaraan gender dan menghargai persamaan gender dalam organisasi.

Kata Kunci: Kesetaraan gender; diskriminasi gender; organisasi

ABSTRACT

This article aims to examine more broadly the extent of gender inequality in processes and practices covering a wide range of areas ranging from performance evaluation, compensation, and leadership opportunities, to sexual harassment in organizations. This literature review makes it possible to review the factors that facilitate and hinder gender equality in the workplace. The review identifies gaps in the literature review provides suggestions for future research and highlights practical implications for organizations aiming to reduce gender inequality and value gender equality in organizations.

Keywords: diversity; gender discrimination; organization

I. PENDAHULUAN

Kesetaraan gender merupakan salah satu isu sosial yang kompleks dan relevan dalam berbagai bidang, termasuk dunia kerja. Dalam beberapa dekade, upaya mengatasi kesetaraan gender telah menjadi fokus perhatian global. Ketidaksetaraan gender dapat diamati dalam berbagai aspek seperti akses dan peluang kerja, kompensasi, promosi, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Meskipun peran perempuan dalam dunia kerja telah mengalami perkembangan yang signifikan, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan yang adil bagi semua individu (Adams-Prassl et al., 2020). Sejarah ketidaksetaraan gender dan peran tradisional yang telah melekat pada masyarakat dapat berdampak pada dinamika ditempat kerja.

Tingkat angkatan kerja global menunjukkan partisipasi perempuan dibawah 47% sedangkan partisipasi laki-laki mencapai 72%. Terdapat perbedaan yang signifikan antara jumlah partisipasi karyawan laki-laki mencapai 50%. Dibeberapa negara-negara di Afrika dan Arab, tingkat pengangguran perempuan mencapai 20%. Kesenjangan yang besar secara umum masih terjadi di tempat kerja, hal ini membuat konsekuensi negative terhadap kesehatan mental perempuan baik dalam kepuasan kerja (Sahoo & Lenka, 2016), psikologis, kinerja individu hingga kinerja organisasi (Coron & Garbe, 2023).

Indonesia sebagai negara berkembang masih menggunakan gender dalam pertimbangan penerimaan karyawan, penentuan beban kerja, penentuan besaran kompensasi dan penilaian kinerja. Hal ini ditunjukkan pada Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) perempuan yang jauh dibawah laki-laki. Dimana TPAK laki-laki lebih besar 82,27% dibandingkan dengan perempuan sebesar 53,34% (BPS, 2022). Secara jumlah, berdasarkan dapat yang dihimpun dari BPS, menunjukkan jumlah karyawan perempuan sebanyak 17.902.976 , sedangkan laki-laki dengan jumlah yang jauh lebih besar 33.045.579 (BPS, 2022).

Ketidaksetaraan gender mengacu pada perbedaan mutlak perlakuan bagi laki-laki dan perempuan yang tidak layak diberikan atas kontribusi mereka pada organisasi (Babic & Hansez, 2021; Espinosa & Ferreira, 2022). Ketidaksetaraan gender dapat terjadi dalam banyak hal proses dan praktik dalam organisasi dimulai dari proses penerimaan hingga proses pemberhentian. Jenis kelamin menjadi sebuah ketidakadilan gender dimana bias eksplisit dan implisit dari para pengambil keputusan maupun bias structural juga terjadi dalam praktik di organisasi (Heilman, 2012). Pada penelitian ini, yang menjadi focus adalah meninjau beberapa bukti empiris yang berkaitan dengan ketidaksetaraan gender ditempat kerja. Adapaun tujuan dar penelitian ini adalah berusaha untuk berfokus kepada konsekuensi positif bagi organisasi dengan adanya penghapusan gender dalam organisasi dengan memfokuskan pada upaya penciptaan kebijakan dan praktik SDM yang berbasis pada prestasi sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gender Stereotype

Kajian ini didasarkan pada teori pentingnya gender stereotype yang menguraikan stereotype laki-laki yang berorientasi pada prestasi, rasional dan kemandirian sedangkan perempuan lebih kepada kehangatan, peduli dan empatik (Heilman, 2012). Sejalan dengan *congruity theory* stereotype dapat meberikan bias negative dalam berbagai proses kekaryawawanan seperti pelamar kerja atau pemegang jabatan tertentu, sehingga dapat berdampak negative bagi kinerja karyawan perempuan. Secara khusus penilai akan melihat perempuan tidak sesuai dengan jenis dan persyaratan pekerjaan berdasarkan gender (Eagly & Karau, 2002; Eagly & Steffen, 1984; London et al., 2019).

2.2 Rekrutmen dan Seleksi

Ketidaksetaraan gender dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah salah satu aspek kritis dalam dunia kerja yang mempengaruhi peluang dan akses perempuan dalam mendapatkan pekerjaan dan kemajuan karir (Safrizal et al., 2020). Tidak jarang proses rekrutmen dan seleksi terjadi bias yang muncul mempengaruhi penilaian terhadap pelamar berdasarkan jenis kelaminnya. Peran tradisional dapat memberikan pengaruh terhadap kualifikasi dan kemampuan seorang pelamar dalam proses penilaian (Qing, 2020).

Deskripsi pekerjaan dan persyaratan yang diajukan dalam iklan pekerjaan kerap kali tidak mencerminkan tugas yang sebenarnya. Hal ini menyebabkan ketidaksetaraan gender dalam aplikasi dan seleksi karena seseorang dengan gender tertentu merasa kurang cocok berdasarkan deskripsi yang diberikan.

Organisasi tertentu juga kerap kali memiliki sejarah dominasi laki-laki yang membuat lingkungannya kurang menarik atau mengintimidasi para pelamar perempuan. Hal ini dapat berdampak negative, dimana jumlah pelamar perempuan akan lebih sedikit dibandingkan dengan laki-laki, yang pada gilirannya akan mengurangi peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan.

Terakhir, keterbatasan akses jaringan profesionalisme dan mentoring mempengaruhi kesempatan karyawan perempuan dalam mendapatkan informasi dan peluang dalam pekerjaan dan pengembangan karirnya (Machín-Rincón et al., 2020).

Praktik perekrutan anonim dapat memfasilitasi kesetaraan gender, ketika proses identifikasi seperti nama kandidat ditiadakan sebelum proses penilaian dilakukan (Hausmann et al., 2022). Dalam hal prosedur seleksi, penggunaan wawancara tidak terstruktur dapat menilai wanita lebih rendah dari pria pada berbagai kriteria misalnya saja pengalaman. Selain itu wanita dengan perilaku maskulin juga dievaluasi lebih buruk dalam wawancara dibandingkan dengan pria yang menunjukkan perilaku serupa (Heilman, 2012), sehingga wawancara tidak terstruktur dalam proses seleksi cenderung merugikan pelamar perempuan. Penggunaan proses seleksi yang ketat, penggunaan pusat penilaian atau tes penilaian situasional dapat mengurangi ketidaksetaraan gender.

Mengatasi ketidaksetaraan gender dalam proses rekrutmen dan seleksi memerlukan komitmen dari perusahaan untuk menerapkan praktik adil atau netral dalam proses rekrutmen, pelatihan dan penilaian yang bebas dari bias. Peninjauan secara periodic terhadap proses seleksi juga perlu dilakukan organisasi demi memastikan transparansi dan kesetaraan gender dalam prosesnya.

2.3 Work Family Conflict

Penelitian ini juga mengacu pada teori *Conservation of Resources* COR mengusulkan bahwa orang berusaha untuk mendapatkan dan melindungi sumber daya dan bahwa hilangnya sumber daya menyebabkan tekanan psikologis (Hobfoll, 1989). Atas dasar teori ini kemudian pendapat lain menyebutkan bahwa konflik kehidupan kerja menyebabkan hilangnya sumber daya pada keduanya pekerjaan dan domain nonpekerjaan dan karyawan sering membelanjakan lebih banyak uang pribadi sumber daya untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup.

Tuntutan keluarga dan peran tradisional yang masih melekat pada perempuan dapat menjadi hambatan dalam meraih kesetaraan di tempat kerja (Greenhaus & Beutell, 1985). Beban ganda antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga kadang mengakibatkan perempuan sulit untuk berkomitmen penuh terhadap karirnya (Zainal et al., 2020). Perempuan sering kali memiliki peran tambahan di rumah, seperti tugas rumah tangga atau merawat anak dan keluarga lain yang serumah (Beham et al., 2020). Kurangnya dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi bisa membuat banyak perempuan untuk ragu mencari pekerjaan diluar rumah yang memiliki tuntutan waktu yang tinggi (Obrenovic et al., 2020).

Kesetaraan gender dapat dilakukan dengan menciptakan iklim *work-family climate*, yang melibatkan implementasi program dan kebijakan untuk mengurangi tuntutan waktu yang mengganggu kehidupan keluarga dengan menunjukkan bahwa karyawan dapat berbagi waktu dengan

keluarga dengan sedikit konsekuensi negative terhadap karir serta dukungan manajer dalam keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga (Michaelides et al., 2023; Soomro et al., 2018). Iklim *work-family climate* akan mendukung kepuasan kerja karyawan perempuan menjadi lebih tinggi, komitmen organisasi hingga kepuasan karir (Hamilton & Great Britain. Equal Opportunities Commission., 2005; Mondy & Mondy, 1998; Mwashita et al., 2020).

Iklim *work-family climate* yang meluas kepada semua karyawan, seiring dengan *work life balance*, kepuasan kerja, komitmen organisasi akan mengurangi ketegangan dan penyakit fisik (Arcangeli et al., 2020; Yee et al., 2020). Secara interpersonal, karyawan laki-laki dan perempuan akan mendapatkan manfaat yang sama dan dukungan dan *mentoring* untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupannya yang sebelumnya mengalami konflik dari mereka yang memiliki tingkat konflik pekerjaan dan keluarga yang lebih rendah (Greenhaus et al., 2003; Susanto et al., 2022).

Work family conflict yang terjadi pada karyawan perempuan, pengalaman ini dapat berkembang lebih kerah ketidaksetaraan gender dalam organisasi. Tempat kerja harus memastikan kebijakan *work family* tidak hanya ditawarkan tetapi diterapkan secara adil dan inklusif bagi seluruh karyawan. Iklim *work-family climate* dapat berkontribusi pada kesetaraan gender ditempat kerja,

2.4 Performance Appraisal

Hambatan kesetaraan gender dalam penilaian kinerja karyawan adalah masalah yang muncul ketika perbedaan gender mempengaruhi seseorang dinilai dalam lingkungan pekerjaannya. Meskipun banyak organisasi telah menciptakan lingkungan yang adil dan inklusif, ada beberapa faktor yang masih dapat menyebabkan kesetaraan gender dalam penilaian kinerja seperti *stereotype gender* atau penilaian yang subjektifitas.

Stereotype gender dapat mempengaruhi persepsi terhadap kemampuan dan kompetensi karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan penilaian yang tidak adil, dimana karakteristik tertentu dianggap lebih cocok untuk laki-laki saja, sehingga penilaian terhadap karyawan perempuan yang melakukan pekerjaan tersebut menjadi lebih rendah (Heilman, 2012). Penilaian kinerja yang dilakukan cenderung bersifat subjektif, hal ini menjadi preferensi dan pandangan pribadi yang tidak adil, ini mengakibatkan penilaian yang berbeda antara karyawan dengan jenis kelamin yang berbeda walaupun menghasilkan kinerja yang serupa (Bader et al., 2022; Qing, 2020).

Standar kinerja juga kerap kali dapat diartikan berbeda berdasarkan gender. Misalnya beberapa perilaku yang dianggap biasa pada karyawan pria, akan menjadi sesuatu yang dominan pada pekerja

perempuan atau sebaliknya. Hal ini juga dapat mempengaruhi penilaian kinerja. Penilai kerap kali membuat penilaian stereotype dengan menilai wanita lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki untuk dimensi maskulin, misalnya kepemimpinan, sedangkan berlaku sebaliknya misalnya untuk dimensi feminine misalnya sensitifitas interpersonal. Beberapa penelitian berhasil mengungkapkan bahwa penerimaan umpan balik negative dari seorang perempuan yang memiliki kewenangan, kemudian hasil evaluasinya akan lebih buruk dari pada laki-laki yang dianggap lebih cocok. Kinerja seorang pemimpin perempuan dinilai lebih banyak negative ketika pemimpin perempuan terlibat dalam perilaku yang lebih menghargai keragaman, sedangkan pemimpin laki-laki akan dinilai lebih positif untuk perilaku yang sama (Frone, 2003).

Prosedur penilaian kinerja dapat disusun untuk meminimalisir ketidaksetaraan gender. Untuk jenis pekerjaan yang didominasi oleh laki-laki, evaluator harus meninggalkan penilaian stereotype serta menggunakan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi. Kriteria penilaian yang jelas dan objektif dapat menghindari penilaian berdasarkan prasangka atau stereotype. Evaluasi rutin terhadap proses penilaian kinerja untuk mengidentifikasi pola ketidaksetaraan gender dan mengambil tindakan korektif. Keterwakilan gender dalam semua level organisasi dapat juga mengurangi efek peran gender tradisional dalam penilaian kinerja. Terakhir penilaian kinerja 360 derajat merupakan evaluasi kinerja yang melibatkan diri sendiri, atasan, rekan kerja, dan bawahan (Noe et al., 2016; Rivai, 2009) yang dapat digunakan dalam memitigasi ketidaksetaraan gender.

2.5 Promosi dan Kepemimpinan

Perbedaan gender dalam sisi kepemimpinan dan kesempatan promosi masih terjadi. Di Indonesia jumlah pemimpin perempuan jauh lebih sedikit di bandingkan dengan pemimpin laki-laki. Kesempatan karir bagi perempuan cenderung terbatas karena adanya langit-langit kaca pada berbagai kondisi pekerjaan yang tidak memungkinkan untuk perempuan (Gayatri Phadke & Sharda Ratna Sitaraman, 2016; Mo et al., 2020; Vong et al., 2019), serta pemberlakuan syarat-syarat khusus pada berbagai posisi manajerial sehingga semakin membuat perempuan lebih sulit untuk mengisinya. Berdasarkan data yang dihimpun dari BPS (2022), menunjukkan bahwa 2,82 juta penduduk Indonesia menduduki posisi manajerial, namun hanya 33,08% nya diisi oleh perempuan.

Budaya patriaki dan norma sosial yang masih kuat di Indonesia dapat menghambat perempuan mencapai posisi kepemimpinan. Peran tradisional yang diberikan pada perempuan sebagai ibu rumah tangga yang berperan mengurus kebutuhan keluarga dan anak yang akan mempengaruhi aspirasi

mereka untuk berkarir di posisi kepemimpinan(Vial et al., 2016). Tantangan dalam mencapai keseimbangan antara karir dan tanggung jawab keluarga sering kali lebih besar bagi seorang perempuan. Selain itu perlakuan diskriminasi dan bias gender dalam promosi yang mungkin dihadapi perempuan menjadi penghambat untuk perempuan mengambil kesempatan promosi dan tanggung jawab yang lebih tinggi(Maxwell, 2022).

Penelitian mengenai kinerja pemimpin perempuan menunjukkan bahwa rendahnya keterwakilan perempuan dalam peran kepemimpinan yang disebabkan oleh ketidakadilan dibandingkan dengan kemampuan yang lebih rendah (Apperson et al., 2002; Gayatri Phadke & Sharda Ratna Sitaraman, 2016; Vial et al., 2016). Sebuah analisis menunjukkan bahwa pemimpin perempuan sebenarnya dievaluasi oleh orang lain (atasan, bawahan, rekan kerja, penilai eksternal) lebih efektif dari pada pemimpin laki-laki (Eagly, A. H., & Mitchell, 2004; Eagly & Steffen, 1984; Vial et al., 2016).

Kinerja kepemimpinan wanita yang kuat secara keseluruhan mungkin disebabkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional (Qalati et al., 2022), misalnya inspirasi, motivasi dibandingkan dengan kepemimpinan laki-laki yang cenderung menerapkan kepemimpinan transaksional (Abdelwahed et al., 2023) yang melibatkan penerapan aturan, penghargaan dan hukuman. Dengan kata lain, pemimpin perempuan cenderung mematuhi gender deskriptif masyarakat untuk menjadi lebih hangat (Vial et al., 2016).

2.6 Kompensasi

Kompensasi dapat memiliki dampak signifikan terhadap perbedaan gender dalam lingkungan kerja (Giliberti & Salerno, 2021). Perbedaan gender dalam kompensasi dapat mencerminkan ketidaksetaraan yang lebih luas dalam budaya kerja dan masyarakat secara keseluruhan. Salah satu dampak yang paling jelas dari kompensasi terhadap perbedaan gender adalah perbedaan gaji antara pria dan wanita (Hill et al., 2020). Penghasilan yang lebih rendah bagi wanita dapat disebabkan oleh bias gender, stereotype, dan perbedaan perlakuan penggajian yang telah berlaku sebelumnya.

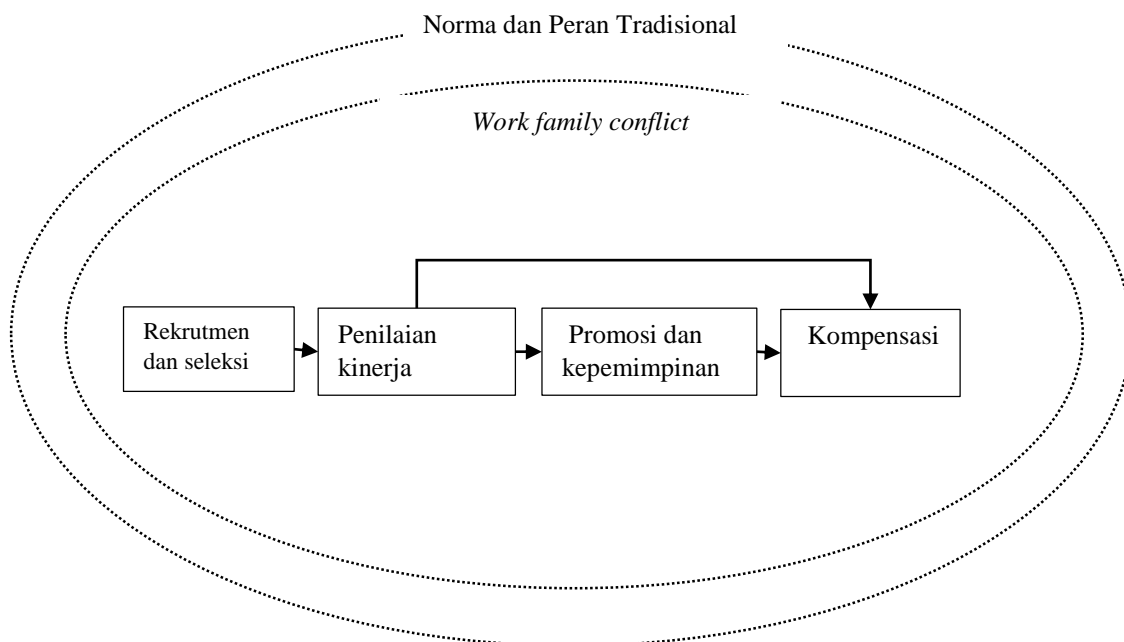
Ketidaksetaraan dalam kompensasi dapat mengakibatkan kesetaraan gaji yang rendah yang diterima karyawan laki-laki dan wanita(Liu et al., 2023). Hal ini menciptakan ketidakadilan dalam penghargaan atas kinerja dan kontribusi (Liu et al., 2023). Disamping gaji, ketidaksetaraan dalam tunjangan, asuransi atau cuti juga masih terjadi dan ini akan mempengaruhi kesejahteraan finansial dan keseimbangan kehidupan kerja keluarga. Dalam beberapa kasus, perbedaan kompensasi juga

dapat mencerminkan pilihan pekerjaan antara pria dan wanita (Schrenker, 2023). Pekerjaan yang dominan di industry tertentu mungkin dibayar lebih rendah dan dapat mempengaruhi kompensasi yang diterima oleh karyawan (Heilman, 2012).

Perbedaan kompensasi antara gender ini berlanjut sepanjang karir dan berdampak pada keuangan jangka panjang (Evertsson, 2016). Pria dan wanita mungkin tidak mendapatkan bonus dan insentif dengan porsi yang sama, bahkan ketika karyawan pria dan wanita menghasilkan kinerja yang setara. Hal ini dapat memicu pengembangan karir yang tidak seimbang dan memberikan penghargaan yang tidak adil atas upaya dan hasil. Perbedaan kompensasi ini dapat mempengaruhi kemungkinan pertumbuhan karir bagi pria dan wanita (Bonke et al., 2004; Thomas & Strauss, 1997). Jika wanita dibayar lebih rendah, maka pekerja wanita akan merasa kurang termotivasi untuk berusaha mencapai posisi yang lebih tinggi atas tanggung jawab yang lebih besar.

Penggajian yang berbeda berdasarkan jenis kelamin umumnya telah dimulai pada proses rekrutmen. Perempuan kerap kali ditawarkan gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki walaupun memiliki latar belakang dan kualifikasi yang sama. Adapun model dalam konteks penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: (Eagly & Steffen, 1984; Fernandez & Campero, 2017; Greenhaus & Beutell, 1985; Heilman, 2012; Wang & Yang, 2023)

Gambar 1 menunjukkan bahwa semua proses MSDM yang ada dalam organisasi dipengaruhi oleh norma peran tradisional dimana perempuan berperan sebagai ibu rumah tangga dan pelayan keluarga yang kemudian menjadikan *work family conflict* dalam diri karyawan ketika terjadi ketidakseimbangan salah satu peran. Pengelolaan praktik MSDM yang mengakomodasi keanekaragaman dapat dikelola untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, merangsang kolaborasi sehingga dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis literatur yang ada mengenai isu gender diversity dalam organisasi termasuk factor yang mempengaruhi keterwakilan gender dalam kesetaraan gender, kepemimpinan, kompensasi hingga kesempatan berkembang dan strategi peningkatan gender diversity di tempat kerja. Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa adanya perbedaan yang terjadi antara laki-laki dan perempuan dalam proses rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, kesempatan promosi dan kepemimpinan hingga kompensasi.

Penelitian ini mengidentifikasi berbagai sumber literatur yang relevan melalui berbagai basis data akademik seperti jurnal, buku, dan laporan, serta memilih literatur yang terkait dengan gender diversity, kepemimpinan, kesetaraan gender dan pengaruhnya terhadap organisasi. Langkah berikutnya adalah mengkategorikan literatur berdasarkan tema utama seperti keterwakilan gender dalam kepemimpinan, factor yang mempengaruhi kesetaraan gender, dampak kesetaraan gender terhadap organisasi serta dampak dan strategi kesetaraan gender terhadap organisasi. Analisis mendalam untuk tiap literatur dalam setiap kategori dilakukan untuk mengidentifikasi temuan utama dan mengambil kesimpulannya.

Mengambil sintesis atas literatur review yang dilakukan, menyusun laporan yang menguraikan temuan dari literatur yang dianalisis dan terakhir mengambil kesimpulan berdasarkan analisis literatur yang menggambarkan tren, tantangan dan peluang dalam konteks diversitu dalam organisasi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian literatur mengenai ketidaksetaraan gender dalam lingkungan pekerjaan sehingga dapat diintegrasikan temuan untuk lebih memahami proses yang mampu menciptakan keadilan gender. Ketidakadilan gender dalam pekerjaan merupakan isu serius dan dapat berdampak negative

pada individu, keluarga dan masyarakat secara keseluruhan (Heilman, 2012). Meskipun kemajuan telah dicapai dalam beberapa aspek, namun kesenjangan gender masih sangat terlihat dalam berbagai aspek pekerjaan baik dalam proses penerimaan karyawan, penilaian kinerja, kesempatan promosi dan kepemimpinan hingga kompensasi yang diterima. Berdasarkan data yang dihimpun dari Badan Pusat Statistik (2022) menunjukkan perbedaan gaji antara karyawan laki-laki dan perempuan di Indonesia memiliki perbedaan yang cukup signifikan dibuktikan pada Februari 2020 gaji karyawan laki-laki di Indonesia rerata adalah Rp. 3.177.577 sedangkan karyawan perempuan adalah sebesar Rp. 2.447.147, pada Februari 2022 rerata gaji karyawan laki-laki sebesar Rp. 3.101.907 sedang karyawan perempuan adalah sebesar Rp. 2.437.727 dan data terakhir pada Agustus 2022 gaji yang diterima karyawan laki-laki di Indonesia Rerata adalah sebesar Rp. 3.329.205 dan rerata karyawan perempuan menerima gaji rerata Rp. 2.593.709. Gap yang cukup signifikan juga ditunjukkan dari sisi jumlah pimpinan laki-laki dan perempuan dari jumlah 2,82 juta penduduk Indonesia dengan jabatan managerial, hanya 33,08 % dengan jenis kelamin perempuan (Badan Pusat Statistik, 2021)

Beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan upah yang terjadi dicatat oleh BPS antara upah yang diterima karyawan laki-laki dan perempuan dari tahun ke tahun (Sinukaban, 2021). Kesenjangan upah yang diterima karena adanya anggapan perempuan kurang berkontribusi dalam pekerjaan, perempuan cenderung ditempatkan pada posisi yang lebih rendah (Puspita Sari, 2021).

Dimensi dari gender dapat mempengaruhi proses rekrutmen dan promosi, yang mengakibatkan perempuan cenderung memiliki akses terbatas terhadap posisi yang lebih tinggi (Machín-Rincón et al., 2020). Wanita masih menghadapi tantangan dalam mendapatkan akses penuh dalam kesempatan pelatihan yang relevan pada bidang pekerjaan tertentu. Hal ini akan berdampak pada pembatasan pilihan karir kedepannya. Wanita sering kali menghadapi kesulitan dalam meraih kesempatan karir yang setara dengan pria (Machín-Rincón et al., 2020). Karyawan perempuan memiliki peluang yang lebih sedikit untuk naik pada posisi manajerial dalam kepemimpinan organisasi yang seringkali berdampak pada keterbatasan dalam pengambilan keputusan dan perencanaan dalam organisasi (Coron & Garbe, 2023). Bias gender yang paling kentara dari ketidaksetaraan gender adalah kesenjangan gaji antara pria dan wanita. Wanita sering kali dibayar lebih rendah dari pada pria untuk pekerjaan yang sama meskipun memiliki kualifikasi dan pengalaman yang sama (Wang & Yang, 2023). *The Conversation*, sebuah kanal layanan informasi akses terbuka independent dan nirlaba

menuliskan kasus diskriminasi gender yang masih terjadi pada perusahaan es krim yang disinyalir masih mengabaikan beberapa hak karyawan perempuan sehingga mengakibatkan banyak kasus keguguran dan kelahiran bayi meninggal karena beberapa pekerja perempuan masih bekerja pada shift malam (Amelia Yasmin et al., 2020)

Yang terakhir pekerja wanita seringkali mengalami pelecehan seksual dan diskriminasi ditempat kerja, menciptakan lingkungan yang tidak aman dan merugikan bagi perkembangan karir perempuan (Forsyth et al., 2019). Sebuah penelitian dilakukan di kawasan industri di Makasar menunjukkan bahwa salah satu bentuk diskriminasi gender yang pertama yang diterima perempuan pekerja adalah pelecehan seksual secara verbal seperti perkataan kasar yang diberikan oleh laki-laki karena tidak ingin diatur oleh perempuan (Sarina & Ahmad, 2021). Kasus terakhir yang dihimpun dari Media Indonesia menuliskan kekerasan seksual pekerja perempuan umum terjadi di daerah perindustrian di Cikarang dimana kekerasan seksual terjadi dengan berbagai cara dimulai dari rayuan gombal, sentuhan fisik hingga ajakan berhubungan intim dilakukan oleh oknum atasan untuk melancarkan niat jahatnya kepada para karyawan yang berada dibawah tekanan dengan iming-iming berkedok perpanjangan kontrak kerja terhadap buruh (Shabrina, 2023)

Organisasi yang tidak memanfaatkan potensi penuh dari karyawan wanita dapat melewatkan peluang inovasi dan beragam perspektif. Ketidaksetaraan gender dapat menyebabkan dampak psikologis pada wanita, termasuk rendahnya rasa percaya diri dan tidak dihargai. Ketidaksetaraan gender ditempat kerja dapat menghambat pertumbuhan perusahaan karena potensi dan kontribusi karyawan wanita yang sebenarnya memiliki kemampuan dan produktivitas tidak dioptimalkan (Forsyth et al., 2019). Peran perempuan dalam kepemimpinan secara global dalam industri masih dibawah laki-laki, proporsi perempuan yang bekerja pada posisi managerial dalam persentase tidak mencapai setengah dari keseluruhan posisi managerial yang ada (Hausmann et al., 2022). Berdasarkan global gender gap report tahun 2022 menunjukkan posisi perempuan pada level managerial tertinggal sebesar 66,2% disbanding dengan laki-laki walaupun perempuan menunjukkan kemampuan partisipasi penuh maupun kesempatan menjadi pemimpin yang sama antara laki-laki dan perempuan (Catalyst, 2007; Vong et al., 2019)

Untuk mengatasi ketidaksetaraan gender, perubahan budaya organisasi perlu dilakukan dengan mendorong budaya yang inklusif, dimana perusahaan menghargai semua kontribusi dari setiap karyawan tanpa memandang jenis kelamin. Penerapan kebijakan yang inklusif akan mendukung

keanekaragaman dan kesetaraan gender dalam segala aspek pekerjaan, termasuk gaji, promosi dan pengembangan karir. Kesempatan pelatihan dan pengembangan serta pendidikan dan akses ke sumber daya pada karyawan perempuan amat diperlukan untuk meningkatkan kemampuannya dalam dunia kerja. Kesempatan pengembangan karir dengan menghilangkan *stereotype* yang merugikan serta memastikan representasi yang setara antara karyawan pria dan wanita dalam managerial dan posisi kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Stereotipe sebagai bentuk ketidakadilan gender ketika perempuan dianggap sebagai orang yang lemah secara fisik dan mental sehingga tidak cocok untuk mengambil peran kepemimpinan dalam sebuah perusahaan (Puspita Sari, 2021), karena keterbatasan ruang dan kesempatan yang ada, tidak seperti karyawan laki-laki yang memiliki kebebasan dalam sebuah perusahaan untuk mengambil peran kepemimpinan (Angelina et al., 2023). *Stereotype* terhadap stigma terhadap kemampuan teknis dimana perempuan sering dianggap kurang mampu dalam bidang teknis dan ilmiah. *Stereotype* ini dapat mempengaruhi minat dan kepercayaan diri perempuan dalam mengejar karir dalam bidang STEM (sains, teknologi, teknik dan matematika) (van Tuijl & van der Molen, 2016). Penekanan pada penampilan fisik juga memperkuat *stereotype* bahwa penampilan fisik adalah hal penting bagi perempuan (Gayatri Phadke & Sharda Ratna Sitaraman, 2016; Kite & Deaux, 1987). Hal ini dapat mengarah pada tekanan untuk memenuhi standar kecantikan yang tidak realistis dan mengakibatkan potensi perempuan dalam bidang intelektual dan profesional (Dzuhayatin, 2020; Sinukaban, 2021).

V. KESIMPULAN

Ketidaksetaraan gender di tempat kerja adalah masalah yang serius dan kompleksitas yang memerlukan perhatian dan tindakan serius dari berbagai pihak. Upaya untuk mengatasi masalah ini melibatkan perubahan budaya, kebijakan inklusif, edukasi, dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan. Kesetaraan gender bukan hanya mengenai moral, tetapi juga penting untuk pertumbuhan perusahaan dan inovasi yang berkelanjutan serta pembangunan yang inklusif.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih dalam mengenai kesetaraan gender dalam praktik organisasi. Selain itu kajian mengenai *stereotype* gender dalam teknologi dan digitalisasi yang dapat menciptakan celah lebih besar dalam akses dan manfaat bagi jenis kelamin tertentu juga dapat ditambahkan pada topik penelitian yang akan datang. Selanjutnya kajian perbandingan antar

negara dan budaya berbeda dan factor social ekonomi, budaya yang mempegaruhi juga menjadi topik menarik untuk dapat dipahami mengenai perbedaan dan ketidaksetaraan gender yang masih berlaku.

REFERENSI

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics*, 189, 104245. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104245>
- Amelia Yasmin, A., Krismantari, I., & Tamara, N. (2020). *Kasus Aice: dilema buruh perempuan di Indonesia dan pentingnya kesetaraan gender di lingkungan kerja*. The Conversation. <https://theconversation.com/kasus-aice-dilema-buruh-perempuan-di-indonesia-dan-pentingnya-kesetaraan-gender-di-lingkungan-kerja-133010>
- Angelina, T., Phen, W., Komsiatun, S., & Arum, D. R. (2023). Analisis Hak Perempuan dan Kesetaraan Gender dalam Bidang Ketenagakerjaan. *Nomos: Law Review*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.11111/nomos.xxxxxxx>
- Apperson, M., Schmidt, H., Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2002). Women Managers and the Experience Of Work-Family Conflict. *American Journal of Undergraduate Research*, 1(3). <https://doi.org/10.33697/ajur.2002.020>
- Arcangeli, G., Isaia Lecca, L., Obrenovic bojan, B., Du Jianguo, inovatus-uslugehr, Mas, K., Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Aamir Shafique Khan, M. (2020). *Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia Labor Force Situation in Indonesia Agustus/August 2022* (Issue August 2021).
- Badan Pusat Statistik. (2022). Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2022. In *Badan Pusat Statistik* (Vol. 11, Issue 84).
- Bader, A. K., Froese, F. J., Cooke, F. L., & Schuster, T. (2022). Gender diversity management in foreign subsidiaries: A comparative study in Germany and Japan. *Journal of International Management*, 28(3), 100921. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100921>
- Beham, B., Baierl, A., & Eckner, J. (2020). When does part-time employment allow managers with family responsibilities to stay on the career track? A vignette study among German managers.

European Management Journal, 38(4), 580–590.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.015>

Bonke, J., Datta Gupta, N., & Smith, N. B. T.-C. to E. A. (2004). The Timing and Flexibility of Housework and Men and Women’s Wages. In *The Economics of Time Use* (Vol. 271, pp. 43–77). Elsevier. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0573-8555\(04\)71003-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0573-8555(04)71003-2)

BPS. (2022). *Badan Pusat Statistik*. Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas). <https://www.bps.go.id/indicator/6/1170/1/persentase-tenaga-kerja-formal-menurut-jenis-kelamin.html>

Catalyst. (2007). The Double-bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don’t. In *Catalyst*.

Coron, C., & Garbe, E. (2023). Deviation from the ideal worker norm and lower career success expectations: A “men’s issue” too? *Journal of Vocational Behavior*, 144, 103892. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103892>

Dzuhayatin, S. R. (2020). Gender glass ceiling in Indonesia: Manifestation, roots and theological breakthrough. *Al-Jami’ah*, 58(1). <https://doi.org/10.14421/AJIS.2020.581.209-240>

Eagly, A. H., & Mitchell, A. A. (2004). Social role theory of sex differences and similarities: Implications for the sociopolitical attitudes of women and men. *Praeger Guide to the Psychology of Gender*, 183–206.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735–754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>

Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2022). Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal of Applied Economics*, 25(1). <https://doi.org/10.1080/15140326.2021.2007723>

Evertsson, M. (2016). Parental leave and careers: Women’s and men’s wages after parental leave in Sweden. *Advances in Life Course Research*, 29, 26–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.alcr.2016.02.002>

Fernandez, R. M., & Campero, S. (2017). Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 70(1). <https://doi.org/10.1177/0019793916668875>

Forsyth, J. J., Jones, J., Duval, L., & Bambridge, A. (2019). Opportunities and barriers that females face for study and employment in sport. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 80–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.01.005>

Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance Handbook of occupational health psychology. In *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association.

Gayatri Phadke, & Sharda Ratna Sitaraman. (2016). Women in Corporate World: Walking the Tight Rope. *International Journal of Indian Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.25215/0401.145>

- Giliberti, C., & Salerno, S. (2021). Women at work: wrist and elbow injuries and pathologies in different occupational settings from the National Compensation Authority (Inail) data records (2015-2019). *Safety and Health at Work*, 13, S281. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.12.1631>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Source: The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://www.jstor.org/stable/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hamilton, K., & Great Britain. Equal Opportunities Commission. (2005). *Promoting gender equality in transport*. 34, 83.
- Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2022). Global Gender Gap Report 2022: Insight Report. In *World Economic Forum*.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Hill, K., Seitchik, A. E., College, B., Street, F., Park, B., College, M., Street, T., & Andover, N. (2020). ScienceDirect The differential treatment of women during service recovery: How perceived social power affects consumers' postfailure compensation. *Business Horizons*, 63(5), 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.06.002>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Kite, M. E., & Deaux, K. (1987). Gender Belief Systems: Homosexuality And The Implicit Inversion Theory. *Psychology of Women Quarterly*, 11(1), 83–096. <https://doi.org/10.1111/J.1471-6402.1987.TB00776.X>
- Liu, S., Wang, K. T., & Walpola, S. (2023). Journal of International Financial Markets , Female board representation and the adoption of corporate social responsibility criteria in executive compensation contracts : International evidence. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 82(April 2022), 101685. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101685>
- London, M., Bear, J. B., Cushenbery, L., & Sherman, G. D. (2019). Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing. *Human Resource Management Review*, 29(3), 418–427. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.002>
- Machín-Rincón, L., Cifre, E., Domínguez-Castillo, P., & Segovia-Pérez, M. (2020). I am a leader, i am a mother, i can do this! the moderated mediation of psychological capital, work-family conflict, and having children on well-being of women leaders. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/su12052100>
- Maxwell, A. G. H. · N. C. O. · J. A. (2022). Feminine Gender Role Discrepancy Strain and Women's Self-Esteem.pdf. *Sex Roles*, 87, 35–51.

- Michaelides, A., Anderson, D., & Vinnicombe, S. (2023). A qualitative exploration of managerial mothers' flexible careers: The role of multiple contexts. *Journal of Vocational Behavior*, *141*, 103840. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103840>
- Mo, Y., Deng, L., Zhang, L., Lang, Q., Liao, C., Wang, N., Qin, M., & Huang, H. (2020). Work stress among Chinese nurses to support Wuhan in fighting against COVID-19 epidemic. *Journal of Nursing Management*, *28*(5). <https://doi.org/10.1111/jonm.13014>
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (1998). *Human Resource*. Prentice Hall.
- Mwashita, T., Zungu, N., & Abrahams, D. (2020). The Glass Ceiling: Career Progression Barriers for Female Employees in the South African Hospitality Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, *9*(5). <https://doi.org/10.46222/AJHTL.19770720-70>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education New York, NY.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, *11*. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.00475/FULL>
- Puspita Sari, C. (2021). Gender Inequality: Dampaknya terhadap Pendapatan Per Kapita (Studi Kasus 33 Provinsi di Indonesia 2011-2019). *Jurnal Ekonomi Dan Statistik Indonesia*, *1*(1), 47–52. <https://doi.org/10.11594/jesi.01.01.06>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, *8*(11), e11374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Qing, S. (2020). Gender role attitudes and male-female income differences in China. *Journal of Chinese Sociology*, *7*(1). <https://doi.org/10.1186/s40711-020-00123-w>
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., & Febriyanti, K. L. (2020). The effect of double role conflict (work family conflict) on female worker's performance with work stress as the intervening variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(10). <https://doi.org/10.31838/srp.2020.10.65>
- Sahoo, D. K., & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, *48*(6). <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0017>
- Sarina, O., & Ahmad, M. R. S. (2021). Diskriminasi gender terhadap perempuan pekerja di kawasan industri Makassar. *Pinisi Journal Of Sociology Education Review*, *1*(2), 64–71. <https://ojs.unm.ac.id/jser/article/view/21166>
- Schrenker, A. (2023). Do women expect wage cuts for part-time work? *Labour Economics*, *80*(November 2022), 102291. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102291>
- Shabrina, D. (2023). *Kekerasan Seksual Bermodus Perpanjang Kontrak terhadap Karyawati di*

Cikarang Sudah Jadi Rahasia Umum. Media Indonesia.
<https://mediaindonesia.com/humaniora/578916/kekerasan-seksual-bermodus-perpanjang-kontrak-terhadap-karyawati-di-cikarang-sudah-jadi-rahasia-umum>

- Sinukaban, E. (2021). Perlindungan Hukum Terhadap Hak Tenaga Kerja Perempuan Terkait Ketidaksetaraan Gender di Indonesia. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(3), 395–406. <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Thomas, D., & Strauss, J. (1997). Health and wages: Evidence on men and women in urban Brazil. *Journal of Econometrics*, 77(1), 159–185. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(96\)01811-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0304-4076(96)01811-8)
- van Tuijl, C., & van der Molen, J. H. W. (2016). Study choice and career development in STEM fields: an overview and integration of the research. *International Journal of Technology and Design Education*, 26(2), 159–183. <https://doi.org/10.1007/S10798-015-9308-1/METRICS>
- Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *Leadership Quarterly*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004>
- Vong, S., Ros, B., Morgan, R., & Theobald, S. (2019). Why are fewer women rising to the top? A life history gender analysis of Cambodia's health workforce. *BMC Health Services Research*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4424-3>
- Wang, C., & Yang, Y. (2023). On the pure theory of wage dispersion. *Review of Economic Dynamics*, 47(71850002), 246–277. <https://doi.org/10.1016/j.red.2022.02.003>
- Yee, R. W. Y., Miquel-Romero, M.-J., & Cruz-Ros, S. (2020). Work-life management for workforce maintenance: A qualitative comparative study. *Journal of Business Research*, 121, 329–337. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.029>
- Zainal, N., Zawawi, D., Aziz, Y. A., & Ali, M. H. (2020). Work-family conflict and job performance: Moderating effect of social support among employees in Malaysian service sector. *International Journal of Business and Society*, 21(1), 79–95.