

TANTANGAN DAN KESEMPATAN WANITA DALAM LINGKUNGAN KERJA

Maulida Nurul Innayah^{1*}, Bima Cinintya Pratama²
nanamaulida@gmail.com¹, pratamabima@gmail.com²

Mahasiswa Magister Sains Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM¹
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto²

ABSTRAK

Kemunculan *Gender Role Theory* pada tahun 1980-an mengenai ekspektasi peran sosial bagaimana pria dan wanita sepatutnya berperilaku dan hal ini kemudian akan mempengaruhi persepsi orang di tempat kerja, masih bisa dirasakan hingga sekarang. Adanya *Gender Role Theory* memunculkan isu yang ramai diperbincangkan pada tahun 2000-an yaitu mengenai efek *glass ceiling*, yaitu suatu penghalang transparan yang menghalangi wanita untuk naik ke posisi yang lebih tinggi pada suatu tingkat dalam organisasi atau perusahaan. Efek *glass ceiling* ini masih bisa dirasakan terutama di posisis puncak manajemen, sehingga memunculkan adanya kuota implisit yang membatasi naiknya posisi jabatan wanita dalam top manajemen. Dalam *critical review* ini diuraikan bagaimana kemampuan wanita menjadi pemimpin yang mampu untuk membuat organisasi lebih kreatif dan inovatif serta dapat membawa kinerja keuangan menjadi lebih baik. Namun, terdapat ketidakadilan yang diterima wanita dalam pengakuan dan penghargaan dalam kinerja yang dilakukannya. Semakin banyaknya wanita yang mengenyam pendidikan tinggi dan mampu memperoleh posisi jabatan yang tinggi ternyata tidak membuat mereka memiliki kesempatan yang lebih untuk naik ke posisi jabatan yang lebih tinggi.

Kata Kunci: Wanita, Manajemen Puncak, Kinerja Keuangan

I. PENDAHULUAN

Hingga kini, masih banyak tantangan yang untuk mewujudkan kesetaraan gender dalam lingkungan kerja. Ketidaksetaraan gender terhadap wanita pada organisasi-organisasi maupun perusahaan-persahaan tetap saja merupakan isu yang tidak pernah tuntas terselesaikan. Meskipun, ada beberapa tokoh wanita yang akhirnya dapat menonjol dalam pekerjaannya, seperti Margaret Thatcher yang menjadi perdana menteri selama kurun waktu satu dekade dari 1979 hingga 1990, tetap saja ada keterbatasan dalam kesempatan kerja dan ketidaksetaraan perlakuan bagi para wanita di lingkungan kerja.

Pada awal tahun 2000-an isu ini semakin ramai diperbincangkan. Muncul suatu istilah yang biasa digunakan untuk membahas mengenai fenomena ketidaksetaraan antara para pria dan wanita pada lingkungan kerja. Istilah ini disebut "*glass ceiling*". Pada periode ini mulai banyak penelitian yang membahas mengenai "*glass ceiling*" ini, salah satunya adalah tulisan dari Baxter dan Wright (2000). Baxter dan Wright (2000) menjelaskan bahwa "*glass ceiling*" adalah suatu penghalang

transparan yang menghalangi wanita untuk naik ke posisi yang lebih tinggi pada suatu tingkat dalam organisasi atau perusahaan. Hal ini berlaku pada para wanita sebagai kelompok yang dihalangi untuk maju lebih tinggi karena mereka wanita. "*Glass ceiling*" berimplikasi bahwa adanya penghalang tidak terlihat yang menghalangi mobilitas vertikal dari para wanita.

"*Glass ceiling*" terjadi pada berbagai jenis organisasi dan perusahaan. Temuan dari penelitian Caceres-Rodriguez (2011) menemukan bahwa meskipun jumlah wanita pada organisasi publik telah meningkat dari waktu ke waktu, posisi mereka di organisasi tetaplah sebatas pada posisi tingkat bawah, hal ini menunjukkan adanya efek *glass ceiling*. Efek *glass ceiling* tidak hanya ditemukan pada organisasi publik seperti pada penelitian Caceres-Rodriguez (2011) tapi juga pada perusahaan berorientasi laba seperti temuan pada penelitian Dezső et al. (2016) yang meneliti pada manajemen puncak pada perusahaan-perusahaan yang terdaftar di S&P 1,500 menemukan bahwa ada kuota implisit untuk wanita untuk menduduki suatu posisi-posisi yg lebih tinggi di perusahaan dan wanita-

wanita tersebut seperti dibatasi untuk mencapai posisi-posisi tersebut. Hal ini menunjukkan masih kentalnya efek *glass ceiling* pada perusahaan-perusahaan.

Di sisi lain, ketidaksetaraan gender yang dialami wanita juga dapat ditemukan dari sisi ketidakadilan yang diterima wanita dalam pengakuan dan penghargaan dalam kinerja yang dilakukannya. Menurut penelitian Joshi et al. (2015) yang melakukan penelitian meta analisis pada berbagai *setting* pekerjaan dengan jangka waktu hampir 30 tahun, menemukan bahwa meskipun dapat melakukan kinerja yang sama baiknya dengan para pria, wanita secara signifikan akan diberikan *reward* dan penghargaan yang lebih rendah dibanding para pria. Selain itu, terdapat juga pandangan dari *Gender Role Theory* yang menjelaskan bahwa gender menciptakan ekspektasi peran sosial mengenai bagaimana pria dan wanita sepatutnya berperilaku dan hal ini kemudian akan mempengaruhi persepsi orang di tempat kerja. Berdasarkan teori ini, pandangan mengenai gender secara otomatis akan mengaktifkan ekspektasi stereotip yang akan cenderung lebih menganggap pria lebih baik dalam melakukan kepemimpinan dibandingkan wanita. Hal ini tentunya juga mengakibatkan wanita menjadi semakin mengalami perlakuan ketidaksetaraan dalam hal kesempatan untuk melakukan suatu kepemimpinan.

GLASS CEILING

Pada awalnya, istilah "*glass ceiling*" pertama kali muncul di Amerika Serikat, istilah ini menjelaskan situasi dimana para wanita dalam organisasi dapat melihat adanya posisi seniornya yang lebih tinggi, akan tetapi mengalami kesulitan untuk mencapai posisi tersebut. "*Glass ceiling*" berimplikasi bahwa adanya penghalang tidak terlihat yang menghalangi mobilitas vertikal dari para wanita. Istilah *glass ceiling* telah diteliti, dipelajari dan didefinisikan beberapa kali dalam beberapa cara selama bertahun-tahun (Mulcahy dan Linehan, 2014; Smith et al., 2012; Weyer, 2007) dan tetaplah merupakan sebuah *image* yang kuat mengenai budaya organisasi yang tetap ada bagi para wanita di organisasi tersebut. Wanita-wanita tersebut seperti dibatasi walaupun sudah berada di jajaran manajemen puncak. Seperti

yang dialami oleh Carly Fiorina, yang merupakan *chief executive officer* (CEO) pada Hewlett-Packard hingga 2005. Pada awal karirnya sebagai satu-satunya manajer wanita, dia menemukan bahwa ada suatu usaha yang dilakukan oleh para rekan-rekan prianya bahwa mereka berusaha membuat jajaran tersebut berisikan hanya para pria (Fiorina, 2006). Budaya macho yang hampir sama juga disebutkan pada beberapa tahun setelahnya di Kota London (Leach, 2009; The Economist, 2011). Tipe lain dari pengecualian dan pembatasan yang terjadi adalah harus terjadinya pemaksaan diri yang dilakukan wanita ketika mereka akan mengajukan promosi (Litzky and Greenhaus, 2007).

Peran terbatas wanita dalam bisnis telah menarik banyak minat dan debat publik selama beberapa tahun terakhir. Alasan untuk kurangnya kemajuan dalam isu ini sebenarnya telah jelas dalam literatur-literatur terbaru, yang menyoroti berbagai isu yang berdampak pada manajer wanita di tahap-tahap karir yang berbeda (Burke, 2006; Vinnicombe et al., 2015). Ulasan regular berikutnya mengenai kemajuan tingkat dewan oleh Davies (2015) telah membantu menjaga perdebatan tetap berlangsung dan hal itu merupakan diskusi yang kontroversial karena muncul ide mengenai kuota bagi perempuan yang merupakan hal yang buruk untuk beberapa pihak. Tapi ada kekhawatiran atas lambatnya perubahan. Sebuah survei pada tahun 2012 yang dilakukan oleh Financial News menemukan bahwa mayoritas wanita (66 persen) yang menanggapi merasa bahwa gender membuat mereka lebih sulit untuk memiliki karir yang sukses. Empat tahun kemudian, pada tahun 2016, ketika survei diulang, situasi yang sama suramnya terungkap seperti pada tahun 2012 dimana masih ada proporsi yang tinggi sebesar 65 persen dari responden yang menganggap gender itu merugikan bagi mereka (Financial News, 2016).

Di beberapa sekolah bisnis, dalam beberapa tahun terakhir, jumlah siswa perempuan tidak mengalami peningkatan. Bahkan, jumlah perempuan yang menghadiri program-program pengembangan pada sekolah-sekolah di Eropa tidak berubah secara signifikan selama 20 tahun lebih dan tetap di sekitar jumlah 30 persen. Hal ini sepertinya juga

mengakibatkan sedikitnya wanita yang akan menjadi calon-calon manajer setelah memasuki dunia kerja nantinya.

Simpson (2000) mengidentifikasi masalah yang terjadi ketika budaya organisasi itu memusuhi ataupun resisten terhadap wanita. Salah satu contohnya adalah bukti dari penelitian Kumra dan Vinnicombe (2008) mengenai bias gender dalam struktur karir dan sistem promosi yang diteliti pada perusahaan dan organisasi profesional dimana wanita sering dilewatkan pada tugas-tugas utama karena asumsi mengenai apa yang bisa dan apa yang wanita tidak bisa lakukan. Fakta bahwa fenomena ini terjadi pada organisasi dengan pemberi kerja yang dalam banyak hal lainnya memiliki kebijakan ketenagakerjaan progresif yang menggambarkan kompleksitas dari apa-apa yang dapat menahan wanita dalam hal pengembangan karir dan kemajuan mereka. Singkatnya, ketika pemberi kerja saja memiliki budaya organisasi yang seakan-akan memusuhi ataupun resisten pada para pekerja wanita, maka akan timbul hal seperti ini.

GENDER ROLE THEORY DAN STEREOTIP WANITA BUKAN PEMIMPIN

Gender Role Theory menjelaskan bahwa gender menciptakan ekspektasi akan bagaimana pria dan wanita sepatutnya berperilaku dan hal ini kemudian akan mempengaruhi persepsi orang di tempat kerja (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 1991). Hal ini dikarenakan peran gender merepresentasikan sekumpulan ekspektasi deskriptif dan injunktif mengenai pria dan wanita (Eagly & Karau, 2002). Sebagai contoh, “pria dianggap lebih cocok sebagai pemimpin, berintelektual, memiliki kemampuan analitis, mampu berfikir secara abstrak, dan mampu menyelesaikan masalah, dimana wanita dianggap lebih hangat, baik, ekspresif, lebih suportif dan lebih ramah dan sopan” (Carli, 2010). Menurut teori ini, gender secara otomatis mengaktifkan ekspektasi stereotip yang akan menganggap bahwa pria lebih baik dalam posisi kepemimpinan dibandingkan wanita. Dikarenakan bukti empiris menunjukkan bahwa wanita dan pria sedikit berbeda dalam penilaian efektivitas kepemimpinan mereka (DeRue et al., 2011), kecenderungan pria untuk dianggap lebih

tepat untuk dalam mengisi posisi kepemimpinan relatif terhadap perempuan itu merupakan suatu bias gender subjektif yang jelas (Eagly & Carli 2007; Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011).

Organisasi jaman sekarang banyak yang telah mengembangkan struktur organisasi heterarki yang menggantikan hierarki. Struktur organisasi heterarki biasanya terdapat *self-managing team* dan membedakan bentuk kepemimpinan dengan struktur organisasi hierarki. Dalam organisasi *self-managing team* yang banyak dikembangkan sekarang, ketidaksetaraan gender sangat kental dirasakan dimana kemunculan pemimpin dipersepsikan lebih dominan pada laki-laki dari pada wanita karena terdapat sifat agentik yang dimiliki laki-laki. Bias ini dapat diatasi ketika para pemimpin secara formal dipilih oleh organisasi melalui prosedur yang terstandar, bertujuan, dan valid yang dapat digunakan dalam kaitannya dengan berinisiatif untuk menghadapi keragaman.

II. PEMBAHASAN

Wanita dalam Kepemimpinan

Menurut *Expectancy Violation Theory*, individu yang melakukan perilaku positif yang tidak diekspektasikan pada mereka, berdasarkan stereotipnya, akan dianggap lebih positif ketika berhasil melakukan perilaku positif, dibandingkan individu-individu yang memang diekspektasikan untuk melakukan hal tersebut (Lanaj dan Hollenbeck, 2015). Oleh karena itu, berdasarkan perspektif *Expectancy Violation Theory*, wanita yang melakukan perilaku agentik seharusnya akan dinilai lebih positif dibandingkan pria yang melakukan perilaku yang sama.

Konsisten dengan *Expectancy Violation Theory*, beberapa penelitian menemukan bahwa wanita dapat mengambil keuntungan dari adanya perilaku agentik yang mereka lakukan. Sebagai contoh, Heilman dan Haynes (2005) menemukan bahwa bias terhadap wanita pada peran kepemimpinan berhasil dimitigasi ketika *observers* mengetahui bahwa wanita dapat berkontribusi secara unik dan efektif pada tugas kerja tim. Sejalan dengan itu, Post et al (2009) menemukan bahwa wanita yang dianggap inovatif dinilai lebih baik dibandingkan pria yang sama-sama inovatif. Wanita-wanita

tersebut dianggap bias melakukan perilaku agentik yang dapat menguntungkan grup secara keseluruhan.

Perkembangan terbaru pada *Gender Role Theory* juga menemukan bahwa wanita yang melakukan perilaku *advocating agentik* lainnya tidak mengalami perlawanan balik terhadap usaha yang dilakukannya (Amanatullah & Morris, 2010; Amanatullah & Tinsley, 2013). Sehingga, wanita yang terlibat pada perilaku agentik yang bermaksud untuk menguntungkan grup, seharusnya memang dinilai lebih baik dibandingkan para pria yang melakukan hal yang sama yang cenderung terkena perlawanan balik sehingga tidak semaksimal wanita pada akhirnya.

Lebih lanjut lagi, perilaku agentik itu sebenarnya berpengaruh pada persepsi kemunculan lebih kuat karena perilaku agentik itu lebih penting bagi kemunculan kepemimpinan dibandingkan perilaku komunal (Carli, 2010; Eagly & Karau, 1991). Sebagai contoh, Carli (2010) menyatakan bahwa kemunculan kepemimpinan lebih berhubungan dengan perilaku agentik, seperti pembagian tugas daripada dengan perilaku komunal”.

Pentingnya agensi bagi kemunculan kepemimpinan, dan ditambah lagi dengan adanya kredit *perceptual* yang lebih besar yang diterima wanita dalam melakukan perilaku agentik yang berelevansi dengan tim, wanita yang terlibat aktif dalam perilaku ini seharusnya dapat muncul menjadi pemimpin yang lebih diakui dibandingkan dengan pria yang melakukan perilaku yang sama, sehingga akan lebih didengarkan sebagai pemimpin.

Di satu sisi, perusahaan juga dapat berjalan dengan berbeda ketika lebih banyak wanita diberikan kesempatan untuk posisi yang lebih tinggi. Sebagai contoh, pada beberapa perusahaan (Adobe Systems Inc., Best Buy Co., Target Corp., Gap Inc. and Kimberly-Clark Corp.) yang memberikan kesempatan pada para wanita untuk menempati tim manajemen puncak. Para eksekutif wanita tersebut sering dijadikan sebagai *role models* untuk wanita-wanita lain pada perusahaan tersebut sehingga mencontoh kinerja baik mereka. Mereka juga mendorong adanya praktik keberagaman dan dapat membantu pria dalam mengatasi bias yang tersembunyi. Mereka juga mampu untuk

membentuk sikap mengenai bagaimana para wanita lain di organisasi memandang kemajuan karir mereka sehingga mendorong mereka untuk lebih maju.

Meningkatnya jumlah eksekutif wanita dapat memberikan keuntungan bagi rekan-rekan wanita mereka. Semakin banyak wanita yang memiliki posisi yang memiliki kekuatan, semakin baik dampaknya bagi wanita-wanita pada posisi yang lebih rendah di perusahaan. Perusahaan dengan komposisi yang melibatkan wanita lebih banyak dalam manajemen seniornya, cenderung akan mampu menyerap lebih banyak aspirasi dari para karyawan wanita, sehingga dapat menampung aspirasi yang lebih beragam dan variatif untuk kemajuan perusahaan. Dengan lebih banyaknya wanita yang diberikan kesempatan untuk memiliki posisi yang lebih baik, suara mereka dapat lebih terdengar. Wanita-wanita dengan posisi-posisi yang lebih tinggi akan mampu membantu wanita-wanita lain dalam perusahaan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi. Dari uraian di atas maka dapat diajukan preposisi:

Preposisi 1: Wanita memiliki kelebihan pada beberapa hal ketika diposisikan sebagai pemimpin, sehingga perusahaan seharusnya memberikan kesempatan kepada wanita untuk menjadi pemimpin dan menghilangkan adanya *glass ceiling*.

Wanita dan Kinerja Keuangan

Hal lain yang tidak banyak disangka-sangka adalah fakta bahwa perusahaan dengan proporsi wanita yang lebih banyak pada manajemen puncak ternyata mampu meraih laba yang lebih tinggi, menurut penelitian yang dilakukan pada 21,980 perusahaan pada 91 negara oleh Peterson Institute for International Economics.

Hal ini sesuai dengan penelitian meta analisis yang dilakukan oleh Post dan Byron (2015) yang meneliti tidak hanya mengenai apakah para eksekutif dan direksi wanita mempengaruhi kinerja perusahaan, akan tetapi juga kondisi apa yang menentukan hubungan tersebut dan juga bagaimana para eksekutif dan direksi wanita tersebut mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Menggunakan *Upper Echelons Theory*, Post dan Byron (2015) berpendapat bahwa wanita pada dewan direksi dikarenakan perbedaannya dalam pengetahuan,

pengalaman, dan nilai-nilai yang dimiliki mampu membentuk dan mempengaruhi proses dan hasil dari pengambilan keputusan dan aktivitas yang dilakukan direksi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Temuan dari meta analisis tersebut menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan direktur wanita yang lebih banyak cenderung akan memiliki kinerja keuangan (akuntansi) dan pasar yang lebih baik. Terlebih lagi untuk kinerja akuntansi/keuangannya. Penelitian ini juga menemukan hasil tambahan bahwa perusahaan dengan para eksekutif dan direksi wanita lebih baik lagi kinerja keuangan/akuntansinya pada perusahaan-perusahaan yang berada pada negara dengan perlindungan *stakeholder* yang lebih baik. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan dengan para eksekutif dan direksi wanita memiliki kinerja pasar yang lebih baik lagi pada negara-negara dengan keseimbangan/kesetaraan gender yang lebih tinggi. Yang terakhir, dalam meneliti mengenai bagaimana direksi wanita mempengaruhi aktivitas dewan direksi, ditemukan bahwa perusahaan dengan direksi dan eksekutif wanita yang lebih banyak cenderung lebih terlambat pada aktivitas yang sangat penting dan utama bagi tanggung jawab dewan direksi, yaitu: *monitoring* dan keterlibatan dalam strategi.

Penelitian Luckerath-Rovers (2013) juga berhasil membuktikan bahwa perusahaan dengan adanya keanggotaan top manajemen dan direksi wanita secara konsisten terbukti berkinerja lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki keanggotaan top manajemen dan direksi wanita. Dari uraian di atas, maka dapat diajukan preposisi:

Preposisi 2: Wanita terbukti berhasil memberikan dampak positif pada kinerja keuangan perusahaan, sehingga perusahaan seharusnya memberikan kesempatan kepada wanita untuk memiliki jenjang karir yang lebih prospektif dan menghilangkan adanya *glass ceiling*.

III. PENUTUP

Simpulan

Diperlukan tanggung jawab dan kesadaran yang lebih dari wanita untuk meminimalisir ketidaksetaraan yang dialami wanita di

lingkungan kerja dan membuat mereka mendapatkan posisi yang lebih tinggi pada level yang lebih tinggi. Walaupun begitu, hal tersebut tidak akan cukup selama organisasi ataupun perusahaan tidak mendukung, tidak memainkan peran yang baik dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih baik yang dapat membuat lingkungan kerja menjadi tempat yang mendukung dan memberikan kesempatan bagi wanita. Suatu tempat dimana wanita dapat berkembang untuk memaksimalkan potensi mereka dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi maupun perusahaan. Beberapa perusahaan dan organisasi sebenarnya sudah mulai menyadari hal ini dan mulai melakukan beberapa upaya untuk memitigasi ketidaksetaraan gender tersebut di lingkungan kerja mereka.

Secara keseluruhan, dapat diketahui bahwa hambatan dan halangan bagi kesempatan dan karir wanita tidak banyak berubah secara signifikan dalam beberapa tahun ini, dan sebenarnya sangat ironis bahwa setelah sekian lama, ketidaksetaraan gender ini tetap menjadi isu yang tidak bisa benar-benar terselesaikan dan menjadi hambatan dan halangan bagi wanita dalam melakukan pekerjaannya di lingkungan kerja tersebut. "*Glass ceiling*" masih banyak terjadi pada berbagai organisasi dan perusahaan, baik organisasi publik maupun perusahaan-perusahaan yang berorientasikan laba. Sedikitnya jumlah wanita pada tingkat senior manajemen dan posisi-posisi yang lebih tinggi menunjukkan gambaran seberapa besar tantangan terhadap isu ini masih sangat besar.

Padahal di sisi lain, temuan dari penelitian meta analisis dari Post dan Byron (2015) menunjukkan bahwa posisi top manajemen dan direksi yang berisikan wanita terbukti berhubungan dengan tingkat return akuntansi yang lebih tinggi, dan hal ini efeknya lebih besar lagi pada negara-negara dengan tingkat perlindungan *shareholder* yang lebih tinggi, karena tingkat perlindungan *shareholder* dapat memotivasi mereka untuk menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan nilai-nilai yang berbeda dari masing-masing anggota agar tercapai hasil yang maksimal, termasuk mendorong para wanita tersebut. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa top manajemen dan direksi wanita akan terlibat

secara aktif pada salah dua aktivitas penting, yaitu *monitoring* dan keterlibatan dalam strategi. Penelitian Luckerath-Rovers (2013) juga berhasil membuktikan bahwa perusahaan dengan adanya keanggotaan top manajemen dan direksi wanita secara konsisten terbukti berkinerja lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki keanggotaan top manajemen dan direksi wanita. *Expectation violation theory* juga menjelaskan bahwa kepemimpinan wanita adalah hal yang baik, karena mereka memiliki beberapa kelebihan yang tidak dimiliki para pria.

Saran

Jika lebih banyak lagi organisasi-organisasi maupun perusahaan-perusahaan yang mau meningkatkan dukungan karir dan memberikan kesempatan yang lebih lagi bagi para wanita, dan juga tidak membatasinya dengan *glass ceiling*, situasi ketidaksetaraan gender bagi para wanita di lingkungan kerja mungkin akan membaik di kemudian hari. Adanya kesadaran yang tinggi dari para wanita pada pentingnya pengarahan untuk karir mereka, situasi ketidaksetaraan gender bagi para wanita di lingkungan kerja mungkin akan membaik di kemudian hari. Pembinaan para generasi wanita muda atau yang masih junior untuk dipersiapkan menghadapi permasalahan ketidaksetaraan gender akan mampu membantu menciptakan perubahan yang baik bagi wanita di lingkungan kerja. Dengan adanya perhatian pada isu ketidaksetaraan gender semenjak dari sekolah-sekolah bisnis, jaringan para profesional dan asosiasi manajemen-manajemen dapat berkontribusi pada lebih terjawabnya isu ketidaksetaraan gender.

Adanya dukungan dari organisasi pendidikan, organisasi tempat bekerja dan kesadaran wanita akan peran dan kemampuannya dalam kepemimpinan di organisasi, diharapkan dapat menghilangkan persepsi stereotip akan ketidakmampuan wanita menjadi pemimpin dan dapat menghilangkan ketidaksetaraan gender di lingkungan kerja. Hilangnya ketidaksetaraan gender akan mendorong kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dan keadilan penghargaan kepada wanita akan jerih payahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanatullah, E. T., & Morris, M. W. 2010. Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98: 256–267.
- Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. 2013. Punishing female negotiators for asserting too much . . . or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120: 110–122.
- Baxter, Janeen, & Erik O. Wright. 2000. The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14 (2): 275–94.
- Burke, R.J. (2006). Supporting women's career advancement: international research findings.
- Caceres-Rodriguez, Rick. 2011 The Glass Ceiling Revisited: Moving Beyond Discrimination in the Study of Gender in Public Organizations. *Administration & Society*, 45(6): 674–709.
- Carli, L. L. 2010. Gender and group behavior. In J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of Gender Research in Psychology*: 337–358. New York, NY: Springer.
- Davies, M. (2015), *Where Are We Now? 4th Annual Review*, Business, Innovation and Skills, London.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. 2012. A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development.

- The Journal of Applied Psychology*, 97: 997–1015.
- Dezso, L., C., et al. 2016. Is There an Implicit Quota on Women in Top Management? A Large Sample Statistical Analysis. *Strategic Management Journal*, 37: 98-115.
- Eagly, A. H. 1987. Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. 2007. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 46: 63–71.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. 1991. Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60: 685–710.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109: 573–598.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. 1995. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117: 125–145.
- Financial News. 2016. FN women in finance survey 2016. *Equal Opportunities International*, 25 (1).
- Fiorina, C. (2006), *Tough Choices: A Memoir*, Portfolio, New York, NY.
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. 2005. No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male–female teams. *The Journal of Applied Psychology*, 90: 905–916.
- Joshi, A., et al. 2015. When Can Women Close the Gap? A Meta-Analytic Test of Sex Differences in Performance and Rewards. *Academic Management Journal*. 58 (5): 1516-1545.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. 2011. Are leader stereotypes masculine? A meta analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137: 616–642.
- Kumra, S. and Vinnicombe, S. 2008. A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19: S65-S74, Article in special issue “Gender in management: new research directions” edited by Broadbridge, A. and Hearn, J., (2008), *British Journal of Management*, Vol. 19.
- Lanaj, K., & Hollenbeck, R., J. 2015. Leadership Over-emergence in Self-managing Teams: The Role of Gender and Countervailing Biases. *Academic Management Journal*. 58 (5): 1476-1494.
- Leach, B. (2009), “City bank’s ‘strip club’ culture excluded women, tribunal told”, *Daily Telegraph*, 11 February.
- Litzky, B. and Greenhaus, J. 2007. The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International*, 12 (7): 637-659.
- Luckerath-Rovers, Mijntje. 2013. Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17: 491–509.
- Mulcahy, M. and Linehan, C. 2014. Females and precarious board positions: further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25 (3): 425-438.
- Post, C., DiTomaso, N., Lowe, S. R., Ferris, G. R., & Cordero, R. 2009. A few good women: Gender differences in evaluations of promotability in industrial research and development.

- Journal of Managerial Psychology*, 24: 348–371.
- Post, Corinne & Byron, Kris. 2015. Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-analysis. *Academic of Management Journal*. 58 (5): 1546-1571.
- Simpson, R. (2000), Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, 15 (1): 5-18.
- Smith, P., Caputi, P. and Crittenden, N. 2012. A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management*, 27 (7): 436-448.
- The Economist (2011), “Special report, Women and work”, *The Economist*, November.
- Vinnicombe, S., Burke, R.J., Blake-Beard, S. and Moore, L.L. 2015. *Handbook of Research on Promoting Women’s Careers*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Weyer, B. 2007. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22 (6): 482-496.