

# DAMPAK GENDER PADA KARIR: KAJIAN KARIR *PLATEAU* DAN STRATEGI KARIR

Siti Djamilah  
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya  
Email : djamilahsiti@gmail.com

## ABSTRACT

*This study examined plateau career differences and career strategies between men and women. In addition, this study examines the influence of plateau promotion rules. The research sample was employees in the administration of manufacturing companies in Surabaya and Sidoarjo. Of the 200 questionnaires distributed to employees, who returned 188 questionnaires and only 173 questionnaires that could be used. The next step, the researchers tested the validity and reliability of variables: plateau careers, career strategies and the rule of promotion. Test results show valid and reliable results. Analysis techniques using independent sample t test. In addition, this study uses simple regression analysis techniques to test the effect of the promotion rules on plateau careers. The results of the independent t-test showed that the plateau career between male and female employees was not different. But career strategies between men and women are different. In addition, the results of simple regression indicate that the influence of the promotion rules on plateau careers was supported.*

*Key Words: gender, career plateau, career strategy, the rule of promotion*

## PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Menurut Greenhaus (1987) dalam Irianto (2001) ada dua cara memahami karir, yaitu karir sebagai okupasi (organisasi), contohnya karir hukum dimulai dari kuliah Fakultas Hukum, lalu magang di kantor hukum, menjadi anggota junior, senior, hakim lalu pensiun. Sedangkan karir sebagai *property* (individu) adalah akumulasi serangkaian jabatan, posisi dan pengalaman tertentu, dimana pendekatan ini mengakui kemajuan karir yang dicapai tiap orang.

Karir didefinisikan oleh Simamora (2001) sebagai promosi di dalam organisasi yang bisa dipandang dari perspektif karir obyektif dan subyektif. Definisi karir berdasarkan perspektif karir obyektif adalah urutan posisi yang diduduki oleh seseorang semasa hidupnya. Sedangkan karir subyektif adalah perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang semakin tua.

Kesuksesan karir seringkali dikaitkan dengan kemajuan yang bersifat linier atau yang dikenal dengan

istilah promosi/kenaikan jabatan, contohnya dari karyawan administrasi dipromosikan menjadi manajer personalia (Puji, 2002). Semakin tinggi struktur organisasi, maka semakin banyak peluang seseorang dalam meniti karir (Baron & Bielby, 1980 dalam puji, 2002). Peluang seseorang di dalam meniti karir menjadi lebih punya ketegasan jalur karir, sehingga seseorang menjadi tahu urutan pekerjaan yang harus dilalui, jabatan yang jelas dan terukur (Simamora, 2001).

Struktur organisasi di Indonesia kebanyakan masih berbentuk struktur organisasi tinggi atau hirarki/berjenjang, sehingga kesuksesan karir lebih diartikan sebagai memperoleh kekuasaan yang tinggi, status dan gaji yang tinggi juga (Puji, 2002). Struktur organisasi hirarki ini akan *mendorong* munculnya **karir plateau** atau karir yang datar, buntu atau *mentok* jika terjadi perubahan menjadi struktur organisasi yang datar (*flat*) (Allen, Poteet & Russel, 1998; Chao, 1990; Allred, Snow, & Miles, 1996; Arthur & Rousseau, 1996). Karir *plateau* menurut Ference, Stoner dan Warren (1977) dalam Chao (1990)

adalah titik dalam suatu karir dimana kemungkinan untuk mendapatkan promosi/kenaikan jabatan sangat kecil.

Saat ini ‘*diskriminasi masuk*’ yang mencegah masuknya anggota *minoritas* (contohnya *wanita* menurut Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990) dalam memasuki pekerjaan atau organisasi dapat dikatakan sudah jarang. Hal itu terbukti dari jumlah tenaga kerja produksi untuk wanita di Jawa Timur sebesar 395.110 orang lebih besar dibanding tenaga kerja produksi pria yang sebesar 341.912 orang (Statistik Industri Besar dan Sedang Jawa Timur, 2002). Tetapi ‘*diskriminasi perlakuan*’ yaitu ketika anggota organisasi yang *minoritas* menerima sedikit penghargaan (imbalan), sumberdaya atau kesempatan karir, dapat dikatakan masih marak. Hal itu terbukti dari jumlah wanita yang menduduki posisi *lebih tinggi* dari tenaga kerja produksi (posisi manajerial) di Jawa Timur hanya sebesar 34.771 orang lebih kecil dibanding pria yang sebesar 95.663 orang (Statistik Industri Besar dan Sedang Jawa Timur, 2002). Diskriminasi ini menggambarkan situasi dimana perlakuan pada pekerja lebih berdasar pada keanggotaan *group* daripada berdasarkan merit/jasa atau prestasi kerjanya.

Dalam teori LMX (*leader member exchange*) anggota luar (*outgroup member*) akan mendapatkan sedikit tugas di masa datang, sedikit penguatan positif, bosan dalam bekerja dan ingin keluar dari pekerjaan dibandingkan anggota dalam atau *in group member* (Gibson, Ivancevich & Donnelly, Jr., 1995). Robbins (1998) menekankan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (LMX) dapat terjadi karena adanya beberapa kesamaan antara atasan dengan bawahan, misalnya kesamaan jenis kelamin, umur atau kesamaan nilai. Oleh karena itu jika atasannya adalah kelompok mayoritas (pria), maka akan cenderung mengabaikan bawahan yang *minoritas* (wanita), sehingga pekerja wanita akan merasa mendapat sedikit perhatian untuk kemajuan karirnya atau

akan merasa karirnya *plateau/buntu* (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990; Powell & Butterfield, 1997). Wanita yang menjadi *minoritas* dalam hirarki/*level* tinggi akan cenderung menghindari aktivitas yang menciptakan kesuksesan dan terikat dalam perilaku yang membatasi diri, dengan kata lain akan cenderung *tidak menerapkan* strategi karir (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990).

Sedangkan hasil penelitian Rosener (1990) dalam Lee dan Farh (1999) menunjukkan bahwa, wanita cenderung menghindari formasi hirarki status, sementara pria mengubah kelompok diskusi tanpa pemimpin menjadi dalam bentuk hirarki (ada pemimpin). Wanita juga lebih suka mengumpulkan partisipasi dari anggota kelompok dan mengubah suasana kerja menjadi bentuk kerjasama. Hal ini berarti, wanita tidak akan merasa karirnya *plateau* karena memang tidak menyukai duduk di posisi tinggi (tidak ingin dipromosikan dalam hirarki manajemen), sementara pria mungkin akan lebih merasa karirnya *plateau* karena menginginkan posisi tinggi (ingin dipromosikan dalam hirarki manajemen).

Hasil penelitian Rosener (1990) dalam Lee dan Farh (1999) yang membuktikan bahwa wanita *tidak menyukai level tinggi* dalam hirarki manajemen atau dengan kata lain wanita tidak merasa mempunyai karir *plateau* atau *non plateau* bertentangan/kontroversi dengan konsep karir *plateau* yang dirasakan wanita seperti yang diungkapkan Greenhaus, Parasuraman dan Wormley (1990) dan Powell dan Butterfield (1997). Dengan kata lain ada pertentangan pendapat tentang apakah wanita merasa *lebih mudah plateau* atau sebaliknya, justru cukup *puas* dengan karirnya sekarang (*tidak merasa plateau* atau *non plateau*) dibandingkan pria.

Menurut Simamora (2001) seharusnya kemajuan posisi atau karir adalah cerminan kontribusi pekerja pada organisasi. Hal itu berarti kinerja yang

tinggi seharusnya diberi imbalan yang tinggi misalnya posisi karir (dipromosikan). Hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan kinerja antara pekerja wanita dengan pekerja pria (Gibson, Ivancevich & Donnelly, Jr., 1995). Dengan demikian sudah semestinya wanita yang berkinerja tinggi diberi imbalan tinggi juga (misalnya dipromosikan). Tetapi ternyata cukup banyak kejadian, imbalan yang tinggi adalah hasil-hasil di luar kinerja pekerjaan, seperti faktor gender, kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan atau faktor-faktor lain (Powell & Butterfield, 1997). Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya membuat praktek promosi yang terstandar secara jelas, sehingga akan mengurangi rasa diskriminatif pada salah satu kelompok pekerja (Powell & Butterfield, 1997). Perasaan diskriminatif ini mesti dikurangi karena mereka yang merasa mendapat perlakuan diskriminatif akan mengalami penurunan kinerja, moral karyawan, loyalitas, kepuasan kerja, aktivitas pengembangan karir dan kepuasan karir, meningkatkan absen serta meningkatkan persepsi karir *plateau* (Chao, 1990; Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990).

#### Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji apakah wanita lebih mempersepsikan karirnya sebagai karir *plateau* atau sebaliknya mempersepsikan sebagai karir *non plateau*
2. Menguji pengaruh gender pada karir *plateau*
3. Menguji pengaruh gender pada strategi karir
4. Menguji pengaruh kejelasan aturan promosi karir terhadap karir *plateau*.

#### Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini bagi:

1. Ilmu Pengetahuan. Mengembangkan studi pengkajian hubungan gender dan karir; relasi kejelasan standar/aturan promosi dan karir serta mengkaji *outcome* karir yang berupa karir *plateau* dan strategi karir.
2. Organisasi. Memberikan masukan pada organisasi untuk pengelolaan sumberdaya manusia, khususnya tentang perencanaan karir bagi karyawan dan menunjukkan manajemen karir yang sebaiknya dilakukan, sehingga dapat mencegah terjadi karir *plateau* dan ketiadaan strategi karir.
3. Pemerintah. Memberikan masukan/saran pada pemerintah dalam membuat kebijakan tentang tenaga kerja, sehingga pemerintah dapat mengintervensi perusahaan supaya tidak terjadi diskriminasi pada kelompok tertentu (contohnya wanita), terutama diskriminasi karir wanita.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Definisi Karir dan Karir *Plateau*

Menurut Handoko (1998) karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai seseorang dan dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian definisi karir tidak terbatas pada peningkatan jabatan saja. Definisi karir secara tradisional adalah kemajuan linier ke atas dalam satu atau dua perusahaan atau kestabilan bekerja dalam suatu profesi (Dessler, 2000). Sedangkan pengertian karir saat ini adalah serangkaian tahapan pembelajaran yang dialami seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dan dari satu perusahaan ke perusahaan lain (Dessler, 2000). Karir seseorang didorong oleh orang itu sendiri dan bukan oleh organisasi serta dicipta ulang oleh diri sendiri dari waktu ke waktu seiring perubahan lingkungan dan perubahan dalam diri sendiri.

Greenhaus (1987) dalam Irianto (2001) mendefinisikan karir sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami seseorang. Definisi tersebut berdasarkan pendekatan okupasi atau organisasi dan properti atau kualitas individual. Pendekatan karir sebagai kepemilikan dari okupasi atau organisasi yaitu memandang karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi tunggal, seperti dari *sales representative* kemudian menjadi manajer pemasaran. Sedangkan pendekatan properti atau kualitas individual yaitu akumulasi serangkaian jabatan, posisi dan pengalaman tertentu dengan mengakui kemajuan karir yang telah dicapai setiap orang. Definisi karir dapat meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi. Sedangkan elemen subyektif merujuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi, misalnya dengan mengubah harapan. Dengan demikian definisi karir tidak selalu dikaitkan dengan mobilitas ke atas (naik jabatan) atau kestabilan dalam pekerjaan atau organisasi tertentu.

Kesuksesan karir seringkali dikaitkan dengan kemajuan yang bersifat linier atau yang dikenal dengan istilah promosi (kenaikan) jabatan (Puji, 2002). Ukuran kesuksesan karir yang diukur dari mobilitas ke atas tersebut merupakan ukuran kesuksesan karir secara tradisional yang disebabkan oleh struktur organisasi di masa lampau kebanyakan berstruktur hirarki (berjenjang), sehingga kesuksesan karir diukur dari kemampuan seseorang mencapai jenjang tertinggi. Struktur organisasi hirarki adalah struktur kepemimpinan berjenjang (dengan banyak jenjang), contohnya tingkat operasional, tingkat manajer menengah,

tingkat manajer, direksi dan presiden/direktur. Menurut Allen, Poteet dan Russel (1998), perubahan struktural dalam organisasi seperti struktur organisasi dengan hirarki yang lebih datar (*flat*), restrukturisasi organisasi dan downsizing serta jumlah *baby boomers* menyebabkan pekerja mempunyai peluang lebih sedikit untuk pengembangan karir atau mengalami **karir plateau** (karir yang datar, buntu atau *mentok*). Karir *plateau* menurut Ference, Stoner dan Warren (1977) dalam Chao (1990) adalah titik dalam suatu karir dimana kemungkinan untuk mendapatkan promosi hirarki sangat kecil. Sedangkan menurut Veiga (1981), karir *plateau* adalah ketiadaan mobilitas baik secara vertikal maupun horisontal.

#### Jenis-Jenis Karir *Plateau*

Menurut Schiska (1991) dalam Puji (2002) ada 3 tipe *plateauing*: yaitu *structural plateauing*, *content plateauing* dan *life plateauing*. *Structural plateauing* terjadi karena langkanya kemungkinan mencapai posisi tinggi dalam organisasi. *Content plateauing* terjadi ketika seseorang merasa pekerjaan yang dimiliki sudah tidak menantang lagi. Sedangkan *life plateauing* terjadi karena merasa jenuh atau bosan dalam kehidupan kerjanya. Bardwick (1986) mengemukakan bahwa seseorang mungkin mengalami dua bentuk karir *plateau*: struktural (hirarki) dan *job content*. Karir *plateau* struktural (hirarki) terjadi ketika seseorang mempunyai kesempatan kecil untuk pergerakan vertikal ke atas dalam organisasi. Sedangkan *job content plateauing* terjadi ketika seseorang tidak lagi tertantang oleh pekerjaan atau oleh tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan Feldman dan Weitz (1988) dalam Allen, Poteet dan Russel (1998), mendefinisikan karir *plateauing* sebagai kemungkinan tidak menerima penugasan lebih lanjut atau peningkatan tanggung jawab. Dengan demikian karir *plateau* tidak lagi hanya didefinisikan sebagai ketidakmampuan pergerakan ke jenjang lebih tinggi dalam organisasi,

namun juga menyangkut faktor-faktor lain.

Ukuran karir *plateau* dapat secara obyektif atau secara subyektif. Ukuran karir *plateau* secara obyektif yaitu jika selama lebih dari 7 tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Greenhaus, Parasuraman & Wormly, 1990) atau jika lebih dari 5 tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Allen *et al.*, 1999). Sedangkan ukuran karir *plateau* secara subyektif adalah berdasarkan persepsi seseorang tentang kemajuan dan kesuksesan karir atau mempersepsikan tentang kemungkinan mendapat promosi jabatan di masa yang akan datang tanpa melihat lama menjabat maupun umur. Penilaian *plateau* secara subyektif menurut Chao (1990) adalah persepsi seseorang mengenai karirnya di masa datang yang dirasa terbatas (kecil kemungkinan dipromosikan). Pendekatan subyektif ini tepat, karena lebih menekankan pada bagaimana seseorang menerima, menilai dan bereaksi terhadap situasi kerja sekarang. Penelitian yang menggunakan ukuran perseptual mengenai kemungkinan promosi akan lebih mendikotomi (mengkategorikan) seseorang ke dalam *plateau* atau *non plateau*.

#### Penyebab dan Akibat Karir *Plateau*

Seseorang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir. Mereka yang tidak memperoleh kepuasan dari karirnya bisa jadi disebabkan oleh karir *plateau*. Menurut Allen *et al.* (1999) ada 3 faktor-faktor penyebab karir *plateauing* menurut Allen *et al.* (1999) terdiri dari variabel demografik (seperti lama di organisasi, pendidikan, usia, gender dan lain-lain); faktor orientasi personal (keinginan untuk belajar, eksplorasi karir, perencanaan karir dan keterlibatan kerja); dan persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak,

dukungan atasan dan dukungan rekan kerja).

Dukungan sosial adalah faktor lingkungan yang penting untuk memfasilitasi orientasi pembelajaran dan pengembangan di antara para pekerja. Dukungan sosial termasuk dukungan atasan dapat memperkuat pentingnya dan nilai aktivitas pembelajaran dan pengembangan juga membantu identifikasi sumberdaya untuk membantu tugas spesifik dan klarifikasi tujuan karir. Jika pekerja tidak percaya bahwa mereka mendapat dukungan atasan, maka mereka mungkin tidak mempunyai jaringan kerja yang penting untuk naik ke jenjang atas dalam organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan semakin besar dukungan atasan, semakin rendah pekerja merasa karir *plateau* (Allen *et al.*, 1999).

Keterlibatan kerja merupakan variabel individu lain yang berhubungan dengan pembelajaran dan pengembangan diri. Keterlibatan kerja adalah tingkatan seseorang merasa identik dengan pekerjaan (Lodahl & Kejner, 1965 dalam Allen *et al.*, 1999). Kanungo dalam Arrochman (2005) mengatakan bahwa keterlibatan kerja dalam konteks pekerjaan spesifik lebih terarah pada bagaimana pekerjaan saat ini dapat memberikan kepuasan terhadap seseorang pada saat ini pula. Sedangkan keterlibatan pekerjaan *generalized work context* lebih terarah pada nilai yang diberikan dari pekerjaan tersebut terhadap kehidupannya. Keterlibatan kerja akan meningkatkan otonomi dan kehendak pekerja atas kehidupan kerjanya dan akan membuat pekerja lebih termotivasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya (Robbins, 1998). Selain itu menurut Noe (1986) dalam Allen *et al.* (1999), keterlibatan kerja akan mendorong seseorang bahwa pekerjaan adalah hal penting bagi dirinya, sehingga akan mendorong seseorang berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan diri dan termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan kerja. Dengan demikian

keterlibatan kerja akan menurunkan karir *plateau* (Allen *et al.*, 1999).

Karakteristik keanggotaan organisasi seperti lama di organisasi juga berpengaruh pada aktivitas pengembangan. Pekerja dengan masa kerja lama dalam organisasi cenderung lebih mempunyai kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan untuk berpartisipasi dalam kesempatan pengembangan diri. Namun demikian dalam beberapa studi menemukan bahwa kebanyakan pekerja yang merasa mempunyai karir *plateau* adalah pekerja senior yang berarti mempunyai masa kerja yang lebih lama dalam organisasi (*organizational tenure*). Lama di organisasi terkait dengan semakin turunnya kesempatan untuk menduduki level yang tinggi dalam struktur organisasi. Tetapi sebaliknya lama di organisasi mungkin tidak menyebabkan *job content plateauing* karena kebosanan pekerjaan dapat terjadi kapan saja selama masa kerja seseorang (Allen, *et al.*, 1999). Usia juga dapat memunculkan persepsi karir *plateau*, karena pekerja dengan usia tua biasanya sudah menduduki jabatan yang tinggi, sehingga kemungkinan akan naik ke jabatan lebih tinggi juga akan berkurang.

Sedangkan akibat dari karir *plateauing* menurut beberapa penelitian adalah *outcomes* pekerjaan yang tidak menguntungkan, misalnya rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan keluar yang tinggi (Chao, 1990 dalam Allen *et al.*, 1999). Fenomena *plateauing* dapat menurunkan kinerja, moral karyawan, loyalitas, kepuasan kerja, aktivitas pengembangan karir dan meningkatkan absen (Chao, 1990). Selain itu karir *plateau* juga menyebabkan pengunduran diri secara psikologis atau secara fisik dari pekerjaan, kinerja yang rendah dan mengalami stres kerja yang tinggi (Burke, 1989 dalam Allen *et al.*, 1999). Oleh karena itu, organisasi mesti mendapatkan cara untuk mengatur efek negatif atas karir *plateau*. Isu karir *plateau* juga mulai mendapat perhatian dari para peneliti dan praktisi.

## Hubungan Gender Dengan Karir *Plateau*

Menurut Greenhaus, Parasuraman dan Wormley (1990), anggota kelompok minoritas seperti wanita, ras kulit hitam dan lain-lain seringkali mengalami diskriminasi dalam organisasi seperti rendahnya akses masuk ke organisasi (diskriminasi akses atau diskriminasi masuk) atau mendapat kekuasaan dalam organisasi (diskriminasi perlakuan). Tidak seperti 'diskriminasi akses' yang mencegah anggota kelompok minoritas memasuki suatu pekerjaan atau organisasi, 'diskriminasi perlakuan' terjadi ketika anggota kelompok minoritas menerima penghargaan, sumberdaya atau peluang pada pekerjaan lebih sedikit daripada yang seharusnya mereka terima berdasar kriteria terkait pekerjaan. Dengan demikian diskriminasi perlakuan menggambarkan situasi dimana perlakuan pada pekerja lebih berdasar pada keanggotaan suatu kelompok (*LMX/leader member exchange*) daripada berdasar pada merit atau prestasi kerja. Robbins (1998) menekankan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (*LMX*) dapat terjadi karena adanya beberapa kesamaan antara atasan dengan bawahan, misalnya kesamaan jenis kelamin, umur atau kesamaan nilai.

Sekarang ini 'diskriminasi masuk' yang mencegah masuknya anggota *minoritas* (contohnya *wanita*) dalam memasuki pekerjaan atau organisasi dapat dikatakan sudah jarang, tetapi 'diskriminasi perlakuan' yaitu ketika anggota organisasi yang minoritas menerima sedikit penghargaan, sumberdaya atau kesempatan karir, dapat dikatakan masih marak. Contohnya hasil studi pada Fortune 500 *companies* tahun 1988 menunjukkan hanya 3,6% dewan direksi yang dipegang oleh wanita dan menurut laporan pemerintah US di tahun 1989, hanya 8,6% wanita yang menduduki level eksekutif (Igbaria & Baroudi, 1995). Diskriminasi perlakuan dapat

mempengaruhi tidak hanya fenomena yang terlihat seperti penugasan, peluang pelatihan, peningkatan gaji, promosi dan pemutusan hubungan kerja, tetapi juga isu seperti penerimaan dalam kelompok kerja atau ketersediaan peningkatan karir dan dukungan psikologi dari atasan. Anggota dari kelompok minoritas akan mendapat karir yang kurang menguntungkan dibanding anggota dari kelompok dominan dalam organisasi, contohnya jika atasannya adalah kelompok mayoritas (pria), maka akan cenderung mengabaikan bawahan yang minoritas (wanita), sehingga pekerja wanita akan merasa mendapat sedikit perhatian untuk kemajuan karirnya atau akan merasa karirnya *plateau* (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990; Powell & Butterfield, 1997).

Hanya sedikit studi yang menguji perbedaan karir *plateau* berdasar gender (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Studi tentang gender dan karir, antara lain dilakukan oleh Igbaria dan Baroudi (1995). Hasil riset Igbaria dan Baroudi (1995) membuktikan bahwa wanita mempunyai peluang karir yang lebih sedikit dibanding wanita dalam bidang pekerjaan sistem informasi. Namun hasil studi yang dilakukan oleh Milliman (1992) dalam Allen, Poteet dan Russel (1998) gagal menunjukkan adanya perbedaan karir *plateau* antara pria dan wanita.

H1: wanita lebih mempersepsikan karirnya sebagai karir *plateau* daripada mempersepsikan sebagai karir *non plateau*

H2: gender berpengaruh signifikan pada karir *plateau* (wanita mempunyai karir *plateau* lebih tinggi dibandingkan pria).

#### Hubungan Gender Dengan Strategi Karir

Riset sekarang mengkonfirmasi pentingnya strategi karir sebagai upaya untuk meningkatkan kesuksesan karir. Strategi karir adalah aktivitas yang menghasilkan kesuksesan karir. Strategi karir yang dilakukan oleh karyawan

dapat berupa usaha untuk mencapai jabatan yang diinginkan dengan mengerjakan tugas yang diberikan atasan dan pekerjaan sebaik mungkin. Contoh strategi karir lainnya adalah pencarian penugasan kerja dan jam kerja panjang yang dapat membantu pekerja meraih tujuan karir dan menguji kelayakan tujuan ini (Greenhaus, 1987 dalam Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990).

Anggota kelompok yang mengalami perlakuan tidak menyenangkan mungkin menghindari aktivitas yang memproduksi kesuksesan dan terikat dalam perilaku yang membatasi diri. Pekerja yang mempersepsikan organisasi sebagai tidak adil dan menilai organisasi dengan negatif mungkin tidak melihat keuntungan atas keterikatan diri pada strategi karir. Dengan demikian pekerja dari kelompok minoritas akan terikat dalam strategi karir yang kurang intensif dibanding pekerja dari kelompok mayoritas. Menurut Greenhaus, Parasuraman dan Wormley, (1990), wanita yang menjadi minoritas dalam hirarki/*level* tinggi akan cenderung menghindari kegiatan yang menciptakan kesuksesan karir (menghindari jabatan/hirarki tinggi) dan lebih terikat dalam perilaku yang membatasi diri, sehingga akan cenderung *tidak menerapkan strategi karir*.

H3: gender berpengaruh signifikan pada strategi karir (wanita mempunyai strategi karir yang lebih rendah daripada pria).

#### Kejelasan Standar Aturan Promosi

Menurut Simamora (2001) seharusnya kemajuan posisi atau karir adalah cerminan kontribusi pekerja pada organisasi. Hal itu berarti kinerja yang tinggi seharusnya diberi imbalan yang tinggi misalnya posisi karir (dipromosikan). Tetapi ternyata cukup banyak kejadian, imbalan yang tinggi adalah hasil-hasil di luar kinerja pekerjaan, seperti faktor gender, kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan atau faktor-faktor lain (Powell

& Butterfield, 1997). Igbaria dan Baroudi (1995) mengungkapkan bahwa, bawahan wanita seringkali menerima penilaian kinerja lebih rendah daripada bawahan pria, khususnya ketika penilai adalah atasan pria. Penilai cenderung memberi nilai tinggi bagi bawahan yang bergender sama dengan atasan. Wanita terkadang diasumsikan tidak dapat memajemen secara efektif jika berperan sebagai eksekutif, sehingga membuat wanita terisolasi dan menghalangi wanita meraih posisi manajemen puncak. Wanita juga mengalami kesulitan mendapat kepercayaan dari rekan pria, kurang mendapat akses ke mentor dan dikucilkan dari jaringan kerja informal. Halangan psikologis, struktural dan organisasional membuat wanita kurang mempunyai peluang kekuasaan dalam organisasi dan mempunyai peluang terbatas untuk pengembangan karir (Igbaria & Baroudi, 1995).

Padahal hasil-hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan kinerja antara pekerja wanita dengan pekerja pria (Gibson, Ivancevich & Donnelly, Jr., 1995). Oleh karena itu sudah semestinya wanita yang berkinerja tinggi diberi imbalan tinggi juga (misalnya dipromosikan). Berdasarkan pertimbangan tersebut di atas, sebaiknya perusahaan membuat praktek promosi yang terstandar secara jelas, sehingga akan mengurangi rasa diskriminatif pada salah satu kelompok pekerja (Powell & Butterfield, 1997). Perasaan diskriminatif ini mesti dikurangi karena mereka yang merasa mendapat perlakuan diskriminatif akan mengalami penurunan kinerja, moral karyawan, loyalitas, kepuasan kerja, aktivitas pengembangan karir dan kepuasan karir, meningkatkan absen serta meningkatkan persepsi karir *plateau* (Chao, 1990; Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990).

H4: kejelasan standar/aturan promosi karir berpengaruh signifikan pada karir *plateau*

## METODE PENELITIAN

### Populasi Dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di perusahaan manufaktur berskala besar yang berlokasi di Surabaya dan Sidoarjo. Lokasi di kedua kota ini dipilih karena kemajuan industri manufaktur pada kedua kota ini cukup pesat, terlihat dengan makin banyaknya pembangunan pabrik-pabrik berlokasi di kedua kota ini. Data perusahaan manufaktur yang akan diteliti diperoleh dari Biro Pusat Statistik dan Deperindag Jawa Timur.

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling: purposive sampling*. Penelitian dengan *purposive sampling* digunakan jika sampel yang dipilih mempunyai kriteria atau syarat seperti yang diinginkan sesuai dengan tujuan penelitian (Sekaran, 1992; Kuncoro, 2003). Kriteria perusahaan yang dipilih untuk diteliti adalah perusahaan yang mempunyai struktur organisasi hirarki, sehingga ukuran kesuksesan karir adalah mobilitas ke atas atau pencapaian jenjang yang lebih tinggi (Baron dan Bielby, 1980 dalam puji, 2002). Salah satu ciri organisasi yang mempunyai struktur organisasi hirarki adalah mempunyai jumlah karyawan yang besar. Oleh karena itu peneliti memilih perusahaan manufaktur berskala besar yaitu perusahaan yang mempunyai jumlah karyawan lebih dari 100 orang (BPS, 1999). Sedangkan karyawan yang dipilih untuk menjadi sampel adalah karyawan bagian administrasi (bukan karyawan bagian operasional), sehingga masih mempunyai kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang karir lebih tinggi/posisi *manajerial*. Selain itu karyawan tersebut harus mempunyai atasan/pimpinan langsung berjenis kelamin pria, sehingga kemungkinan ada perlakuan *diskriminatif* pada salah satu gender (wanita).

Jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 200 karyawan (100 pria dan 100 wanita). Jumlah tersebut diharapkan dapat memenuhi kriteria jumlah pengambilan sampel untuk penelitian kelompok, dimana masing-

masing kelompok memerlukan minimal 30 orang, sehingga jika ada 2 kelompok (gender pria dan wanita), *minimal* total responden 60 orang (Sekaran, 1992).

#### Identifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel Independen (Variabel Bebas) disimbolkan dengan X

- a. X1 = Gender
- b. X2 = Kejelasan standar/aturan promosi karir

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat) disimbolkan dengan Y

- a. Y1 = Karir *plateau* (karir yang buntu, datar atau mentok)
- b. Y2 = Strategi karir

#### Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

a. Gender adalah pembagian secara biologis antara pria dan wanita. Skala yang digunakan adalah skala nominal yang berarti angka yang digunakan hanyalah sekedar simbol *tanpa* menunjukkan suatu tingkatan. Skala yang dipakai berupa 1 = pria dan 2 = wanita

b. Kejelasan standar/aturan promosi karir adalah *adanya kejelasan pernyataan formal* mengenai bagaimana keputusan dibuat dan faktor obyektif apa yang dipertimbangkan ketika mengevaluasi promosi karyawan dalam jenjang karir yang lebih tinggi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini, dimodifikasi dari Powell dan Butterfield (1997). Ada 3 indikator yaitu:

- Kejelasan aturan promosi (peningkatan jenjang jabatan)
- Kejelasan pembuatan keputusan promosi
- Kejelasan faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk promosi karir.

Skala yang digunakan adalah skala *Likert* 5 poin dari 1 = Sangat tidak jelas sampai dengan 5 = sangat jelas.

c. Karir *plateau* (karir yang buntu, datar atau mentok) adalah persepsi seseorang mengenai karirnya di masa datang. Ada 6 item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini yang diambil dari Allen (1999). Contoh pertanyaan: 'Kemungkinan mendapatkan kenaikan jabatan (dipromosikan) adalah terbatas'. Skala yang digunakan adalah skala *Likert* 5 poin dari 1 = Sangat tidak setuju sampai 5 = Sangat setuju.

d. Strategi karir adalah aktivitas yang menghasilkan kesuksesan karir. Ada 7 item pertanyaan yang dimodifikasi dari Corley (2005) yang digunakan dalam penelitian ini. Contoh pertanyaan: 'Berusaha untuk mencapai jabatan yang diinginkan'. Skala yang digunakan adalah skala *Likert* 5 poin dari 1 = Sangat tidak setuju sampai 5 = Sangat setuju.

#### Teknik Pengumpulan Data

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Penentuan lokasi penelitian dengan mencari data industri di BPS dan Deperindag JATIM, berupa data perusahaan manufaktur berskala besar di Surabaya dan Sidoarjo yaitu tentang nama perusahaan, jenis perusahaan, alamat perusahaan dan jumlah karyawannya.
2. Jika perusahaan tersebut mempunyai pimpinan/atasan bagian administrasi berjenis kelamin pria, maka karyawan bagian administrasi yang ada di perusahaan tersebut akan terpilih sebagai sampel penelitian.
3. Setelah menetapkan instrumen penelitian (kuisisioner), maka pengumpulan data mulai dilakukan dengan dengan membagikan kuisisioner pada 25 perusahaan yang ada di

Surabaya dan 25 perusahaan yang ada di Sidoarjo, sehingga total ada 50 perusahaan. Tiap perusahaan, dalam hal ini karyawan bagian administrasi akan diberi kuisisioner sebanyak 4 eksemplar (2 eksemplar untuk 2 karyawan pria dan 2 eksemplar untuk 2 karyawan wanita).

#### Teknik Analisis Data

a. Uji validitas dan reliabilitas untuk mengukur kelayakan kuisisioner

b. Untuk menguji Hipotesis pertama dengan cara:

- Mengklasifikasi 100 responden wanita ke dalam kelompok/kategori karir *plateau* atau *non plateau*.

c. Untuk menguji hipotesis kedua dan ketiga menggunakan

- Uji selisih dua rata-rata yang berupa *independent sample t test*

d. Untuk menjawab hipotesis keempat dilakukan uji regresi sederhana dengan persamaan regresinya:  $Y = a + bX$

Keterangan: Y = Karir *plateau*

X = Kejelasan standar atau aturan promosi

## HASIL

### Uji Coba Instrumen

Uji coba kuisisioner dilakukan pada rekan-rekan peneliti yang bekerja di bagian administrasi, baik di perusahaan maupun di kampus/universitas. Uji coba dilakukan pada 30 orang secara acak. Hasil uji reliabilitas menunjukkan hasil Cronbach alpha lebih dari 0,6 dan uji validitas menunjukkan Korelasi Pearson lebih dari 0,4, sehingga dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian kuisisioner siap untuk didistribusikan.

### Deskripsi Karakteristik Responden

Jumlah sampel yang direncanakan sebanyak 200 karyawan (100 pria dan 100 wanita). Pengumpulan data dilakukan dengan dengan membagikan kuisisioner pada 25

perusahaan yang ada di Surabaya dan 25 perusahaan yang ada di Sidoarjo, sehingga total ada 50 perusahaan. Tiap perusahaan, dalam hal ini karyawan bagian administrasi akan diberi kuisisioner sebanyak 4 eksemplar (2 eksemplar untuk 2 karyawan pria dan 2 eksemplar untuk 2 karyawan wanita). Dalam pelaksanaan penelitian, jumlah karyawan administrasi di tiap perusahaan berbeda-beda, sehingga penetapan 2 karyawan pria dan karyawan wanita untuk tiap perusahaan sulit dilaksanakan. Oleh karena itu peneliti mengambil sampel tidak selalu proporsional, tapi tergantung kondisi perusahaan.

'*Diskriminasi masuk*' yang mencegah masuknya anggota *minoritas* (contohnya *wanita* menurut Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990) dalam memasuki pekerjaan atau organisasi dapat dikatakan sudah jarang. Tetapi '*diskriminasi perlakuan*' yaitu ketika anggota organisasi yang *minoritas* menerima sedikit penghargaan (imbalan), sumberdaya atau kesempatan karir, dapat dikatakan masih marak. Hal itu terbukti dari jumlah responden wanita yang menduduki posisi *lebih tinggi* dari tenaga kerja produksi (karyawan administrasi) hanya sebesar 69 orang lebih kecil dibanding responden pria sebesar 104 orang.

Jumlah kuisisioner yang disebarkan dalam penelitian ini sebanyak 200 eksemplar. Sebanyak 173 kuisisioner yang kembali, 12 kuisisioner tidak dikembalikan dan 15 kuisisioner tidak mengisi lengkap (tidak menjawab lebih dari 25% pertanyaan). Dengan demikian *respon rate* 86,5% (173/200).

Karakteristik responden dari 173 orang adalah sebagai berikut:

1. Jenis kelamin: laki-laki 104 orang (60,12%) dan wanita 69 orang (39,88%)
2. Umur rata-rata 26,44 tahun
3. Lama bekerja < 1 tahun sebanyak 30 orang (17%), 1 – < 5 tahun: 94 orang (54%), 5 – 10 tahun: 34 orang (20%), lebih dari 10 tahun sebanyak 15 orang (9%).

- Status pernikahan: menikah 89 orang (51%) sedangkan yang belum menikah 84 orang (49%).
- Pendidikan: SMP sebanyak 15 orang (9%), SMA sebanyak 145 orang (84%), Diploma sebanyak 2 orang (1%), S1 sebanyak 11 orang (6%).

#### Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- Rata-rata persepsi karir *plateau* sebesar 3,25. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan rata-rata karyawan merasa mempunyai karir yang *plateau* atau merasa karirnya mentok atau buntu.
- Kejelasan standar/aturan promosi karir mempunyai rata-rata 3,25, dapat dikatakan rata-rata perusahaan mempunyai aturan tentang promosi karir.
- Rata-rata strategi karir sebesar 3,49. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan mempunyai strategi untuk pengembangan karir.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Cronbach Alpha, hasilnya adalah sebagai berikut:

- Karir *plateau* mempunyai Cronbach Alpha sebesar  $0,6756 > 0,6$ , sehingga dapat dikatakan item-item pertanyaan adalah *reliable* (dapat diandalkan).
- Kejelasan standar/aturan promosi karir mempunyai Cronbach Alpha sebesar  $0,7822 > 0,6$ , sehingga dapat dikatakan item-item pertanyaan adalah *reliable*.
- Strategi karir mempunyai Cronbach Alpha sebesar  $0,7827 > 0,6$ , sehingga dapat dikatakan item-item pertanyaan adalah *reliable* (dapat diandalkan).

#### Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan Korelasi Pearson, hasilnya adalah sebagai berikut:

- Karir *plateau* mempunyai korelasi Pearson paling rendah sebesar 0,428 lebih besar dari 0,4, sehingga dapat dikatakan item-item pertanyaan adalah valid.

2. Kejelasan standar/aturan promosi karir mempunyai korelasi Pearson paling rendah sebesar 0,437 lebih besar dari 0,4, sehingga dapat dikatakan item-item pertanyaan adalah valid.

3. Strategi karir mempunyai korelasi Pearson paling rendah sebesar 0,543 lebih besar dari 0,4, sehingga dapat dikatakan item-item pertanyaan adalah valid.

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas dan validitas di kuisioner uji coba, dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut dalam penelitian ini.

#### Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pertama yaitu wanita lebih mempersepsikan karirnya sebagai karir *plateau* atau sebaliknya mempersepsikan sebagai karir *non plateau*, digunakan teknik analisis berupa:

- Mengklasifikasi responden wanita ke dalam kelompok/kategori karir *plateau* atau *non plateau*. Skala 5 poin yang digunakan untuk mengukur karir *plateau* dibagi 2 ( $5 : 2 = 2,5$ ). Jika rata-rata jawaban responden tentang karir *plateau* sebesar  $< 2,5$  masuk kategori karir *non plateau*, sedangkan jika  $\geq 2,5$  masuk kategori *plateau*.

- Hasil penelitian menunjukkan dari 69 karyawan wanita, 44 orang wanita (63,77%) merasa mempunyai karir *plateau*, sedangkan 25 orang wanita (36,23%) merasa karirnya tidak *plateau*. Dengan demikian proporsi wanita yang masuk kategori *plateau* (63,77%)  $>$  *non plateau* (36,23%), sehingga dapat disimpulkan wanita mempersepsikan karirnya sebagai karir *plateau*. Karir *plateau* tersebut adalah secara subyektif artinya berdasarkan persepsi dari karyawan. Untuk karir *plateau* secara obyektif yaitu jika dalam 5 tahun terakhir tidak mendapat promosi kenaikan jabatan, dari 69 karyawan wanita, 60 orang (86,96%) tidak mendapat promosi kenaikan jabatan

dalam 5 tahun terakhir dan 9 orang (13,04%) pernah mendapat promosi kenaikan jabatan dalam 5 tahun terakhir. Dengan demikian proporsi wanita yang masuk kategori *plateau* (86,96%) > *non plateau* (13,04%). Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa banyak karyawan wanita yang tidak mendapat kenaikan jabatan dalam 5 tahun terakhir.

Untuk menguji hipotesis kedua yaitu gender berpengaruh pada karir *plateau*, dilakukan teknik analisis yang berupa:

- Uji selisih dua rata-rata yang berupa *independent sample t test* untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan karir *plateau* antara pria dan wanita.
- Hasil *Levene's test for equality variance* sebesar 0,492 > 0,05, maka uji t yang dibaca adalah yang *equality variance assumed*.
- Ada tidaknya perbedaan karir *plateau* antara kelompok pria dengan kelompok wanita, terlihat dari signifikansi t test. Meskipun rata-rata karir *plateau* wanita 2,7285 lebih besar daripada karir *plateau* pria sebesar 2,6410, tetapi perbedaan tersebut tidak signifikan. Hal itu terbukti dari hasil signifikansi t test sebesar 0,373 > 0,05 berarti tidak ada perbedaan karir *plateau* yang signifikan antara pria dan wanita. Dapat disimpulkan gender tidak berpengaruh pada karir *plateau*.

Untuk menguji hipotesis ketiga yaitu gender mempengaruhi strategi karir, dilakukan langkah analisis yang sama dengan perumusan masalah yang kedua.

- Uji selisih dua rata-rata yang berupa *independent sample t test* untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan karir *plateau* antara pria dan wanita.
- Hasil *Levene's test for equality variance* sebesar 0,268 > 0,05, maka uji t yang dibaca adalah yang *equality variance assumed*.
- Ada tidaknya perbedaan strategi karir antara kelompok pria dengan kelompok wanita, terlihat dari signifikansi t test. Hasil signifikansi t test sebesar 0,003 < 0,05 berarti ada perbedaan strategi karir

yang signifikan antara pria dan wanita. Pria mempunyai strategi karir lebih banyak daripada wanita. Hal itu terlihat dari rata-rata strategi karir pria 3,6158 lebih besar dari rata-rata strategi karir wanita 3,3106. Dapat disimpulkan bahwa, gender berpengaruh pada strategi karir.

Untuk menguji hipotesis keempat yaitu kejelasan standar/promosi karir mempengaruhi karir *plateau*, diuji dengan regresi sederhana. Persamaan regresi:

$$Y = 3,248 - 0,176X$$

Keterangan: Y = Karir *plateau*

X = Kejelasan

standar atau aturan promosi

- Koefisien regresi sebesar -0,176, berarti semakin jelas standar/aturan promosi, semakin berkurang persepsi karir *plateau* dan sebaliknya semakin tidak jelas aturan promosi, maka semakin tinggi persepsi karir *plateau*.
- F hitung dalam penelitian sebesar 7,914 dengan signifikansi F sebesar 0,005 < 0,05. Hal itu berarti model regresi fit, dengan kata lain kejelasan standar atau aturan promosi dapat digunakan untuk memprediksi karir *plateau*.
- T hitung dalam penelitian ini sebesar -2,813 dengan signifikansi t sebesar 0,005 < 0,05, berarti kejelasan standar/promosi karir mempengaruhi karir *plateau*. Dapat disimpulkan bahwa, kejelasan standar atau aturan promosi akan *mengurangi* persepsi karir *plateau* dan juga akan mengurangi munculnya dugaan *diskriminasi* terhadap karir wanita.

#### Pembahasan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, wanita mempersepsikan karirnya sebagai karir *plateau* (secara subyektif). Selain itu terbukti bahwa kebanyakan karyawan wanita tidak mendapat kenaikan jabatan dalam 5 tahun terakhir (karir *plateau* secara obyektif). Berarti banyak wanita tidak mengalami perkembangan karir

yang memuaskan. Apabila hal tersebut dibiarkan oleh perusahaan, dapat berakibat tidak baik dalam jangka panjang. Karyawan yang merasa karirnya *plateau* akan cenderung menghasilkan *outcomes* pekerjaan yang tidak menguntungkan, misalnya rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan keluar yang tinggi (Chao, 1990 dalam Allen *et al.*, 1999). Selain itu karir *plateau* juga menyebabkan pengunduran diri secara psikologis atau secara fisik dari pekerjaan, kinerja yang rendah dan mengalami stres kerja yang tinggi (Burke, 1989 dalam Allen *et al.*, 1999).

Hasil penelitian ini membuktikan tidak ada perbedaan karir *plateau* yang signifikan antara pria dan wanita. Dapat disimpulkan gender tidak berpengaruh pada karir *plateau*. Dengan demikian kebanyakan pimpinan/atasan karyawan tidak menerapkan LMX (*leader member exchange*). Hal itu terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa meskipun semua atasan karyawan dalam penelitian ini pria, tidak membedakan bawahan berdasarkan gender. Hal itu menunjukkan atasan pria dalam penelitian ini tidak mengabaikan bawahan yang minoritas yaitu wanita.

Karir *plateau* dalam penelitian ini tidak terbukti dipengaruhi oleh gender dan lebih disebabkan oleh faktor-faktor lain. Menurut Allen *et al.* (1999) ada 3 faktor-faktor penyebab karir *plateau* yang terdiri dari variabel demografik (lama di organisasi dan pendidikan); faktor orientasi personal (keinginan untuk belajar, eksplorasi karir, perencanaan karir dan keterlibatan kerja); dan persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak, dukungan atasan & rekan kerja).

Penelitian ini sempat menanyakan variabel demografik berupa pendidikan. Data penelitian menunjukkan karyawan yang berpendidikan SMA sebanyak 145 orang (84%), sehingga wajar jika sebagian besar karyawan merasa karirnya *plateau* (rata-rata sebesar 3,25), karena untuk

menduduki jabatan yang lebih tinggi dari karyawan administrasi biasanya diperlukan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sedangkan faktor orientasi personal (keinginan untuk belajar, eksplorasi karir, perencanaan karir dan keterlibatan kerja) dan persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak, dukungan atasan dan dukungan rekan kerja) tidak ditanyakan dalam kuisisioner penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, ada perbedaan strategi karir yang signifikan antara pria dan wanita. Dapat disimpulkan gender berpengaruh pada strategi karir. Wanita yang menjadi minoritas dalam hirarki/*level* tinggi akan cenderung menghindari aktivitas yang memproduksi kesuksesan dan terikat dalam perilaku yang membatasi diri, sehingga akan cenderung *tidak menerapkan strategi karir* (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Hal itu dikarenakan wanita cenderung menghindari formasi hirarki status, sementara pria mengubah kelompok diskusi tanpa pemimpin menjadi dalam bentuk hirarki yang ada pemimpin (Rosener, 1990 dalam Lee & farh, 1999). Wanita juga lebih suka mengumpulkan partisipasi dari anggota kelompok dan mengubah suasana kerja menjadi bentuk kerjasama. Oleh karena itu wajar jika pria lebih menerapkan strategi karir dibanding wanita.

Hasil penelitian terbukti menunjukkan kejelasan standar aturan promosi karir mempengaruhi karir *plateau*. Dapat disimpulkan bahwa, kejelasan standar aturan promosi akan *mengurangi* persepsi karir *plateau* dan juga akan mengurangi munculnya dugaan *diskriminasi* terhadap karir wanita. Oleh karena itu sudah semestinya karyawan yang berkinerja tinggi diberi imbalan tinggi juga (misalnya dipromosikan). Tetapi ternyata cukup banyak kejadian, imbalan yang tinggi adalah hasil-hasil di luar kinerja pekerjaan, seperti faktor gender, kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan atau faktor-faktor lain (Powell & Butterfield, 1997). Oleh

karena itu sebaiknya perusahaan membuat praktek promosi yang terstandar secara jelas, sehingga akan mengurangi rasa diskriminatif pada salah satu kelompok pekerja (Powell & Butterfield, 1997).

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan proporsi wanita yang masuk kategori *plateau* (63,77%) > *non plateau* (36,23%), sehingga dapat disimpulkan wanita mempersepsikan karirnya sebagai karir *plateau*. Hasil signifikansi t test sebesar  $0,373 > 0,05$  berarti tidak ada perbedaan karir *plateau* yang signifikan antara pria dan wanita. Hasil signifikansi t test sebesar  $0,003 < 0,05$  berarti ada perbedaan strategi karir yang signifikan antara pria dan wanita. Pria mempunyai strategi karir lebih banyak daripada wanita. T hitung dalam regresi sederhana sebesar  $-2,813$  dengan signifikansi t sebesar  $0,005 < 0,05$ , berarti kejelasan standar/promosi karir mempengaruhi karir *plateau*.

## SARAN

A. Saran bagi pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Membuat aturan untuk perusahaan agar membuat kebijakan kenaikan jabatan (promosi karir) dengan jelas. Jika perusahaan tidak membuat kebijakan/aturan promosi secara jelas, sebaiknya dilakukan peneguran kepada perusahaan atau jika diperlukan ada sanksi hukum yang jelas bagi perusahaan yang tidak membuat aturan promosi secara jelas.
2. Membuat kebijakan agar perusahaan dalam merekrut karyawan untuk bagian administrasi dan tingkat yang lebih tinggi tidak berdasarkan gender, karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proporsi wanita yang menduduki posisi karyawan administrasi lebih sedikit

daripada pria. Jika diperlukan ada sanksi yang jelas bagi perusahaan jika terbukti dalam perekrutan untuk tenaga administrasi dan *level* jabatan di atasnya berdasarkan pada gender laki-laki dan wanita.

B. Saran bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya perusahaan membuat praktek promosi yang terstandar secara jelas, sehingga akan mengurangi rasa diskriminatif pada salah satu kelompok pekerja (Powell & Butterfield, 1997).
2. Membuat aturan untuk rekrutmen dan seleksi pelamar yang fair yaitu berdasarkan kompetensi dan bukan pada gender, sehingga diharapkan perusahaan dapat memperoleh karyawan yang *qualified*.
3. Sebaiknya perusahaan membantu karyawan wanita dalam melakukan strategi karir, sehingga sejajar dalam meraih karir dengan karyawan pria.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T.D., Poteet, M.L & Russel, J.E. 1998. Attitudes of managers who are more or less career plateaued. The Career Development Quarterly, 47: 159-172
- Allen, T.D., Russell, J.E., Poteet, M.L. & Dobbins, G.H. 1999. Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. Journal of Organizational Behavior, 20: 1113-1137
- Allred, B.B., Snow, C. C. & Miles, R. E. 1996. Characteristics of managerial careers in the 21st century. Academy of Management Executive, Vol 10(4): 17-27

- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. 1996. A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, Vol 10(4): 28-39
- Biro Pusat Statistik. 1999. *Statistik Industri Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar*. Hal 1-5
- Biro Pusat Statistik. 2002. *Statistik Industri Besar & Sedang Jawa Timur*. Hal 1-5
- Chao, G.T. 1990. Exploration of the conceptualisation and measurement of career plateau: a comparative analysis. *Journal of Management*, Vol 16(1):181-193
- Cooper, D.R.& Emory,C.W. 1995. *Business Research Methods*. Fifth edition. Chicago: Irwin
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. Eight edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Fatmawati, I. 1999. Karir manajerial abad 21. *Usahawan*, No 07, th XVIII. Juli: 28-34
- Gibson, J.L., Ivancevich,J.M. & Donelly, J.r.,J.H. 1995. *Organizations: Behavior, Struktur and Process*. 8th edition. Boston: Irwin
- Greenhaus, J.H., Parasuraman,S. & Wormley, W.M.1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol 33(1): 64-86
- Handoko, H. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPF
- Igbaria, M. & Baroudi, J.J. 1995. The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: an examination of gender differences in the IS workplace. *MIS Quarterly*, Vol 19(1): 107-123.
- Irianto,A. 2001. *Tema Pokok MSDM*. Edisi 1. Surabaya: Penerbit Insan Cendekia
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Lee, C. & Farh, JI. 1999. The effects of gender in organizational justice perception. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol 20: 133-143
- Mamman, A., Sulaiman, M. & Fadel, A. 1996. Attitudes to pay system: an exploratory study within and across cultures. *The International Journal & Human Resource Management*, Vol 7 (1): 101-121
- Puji, M.K. 2002. Mengelola karir tanpa batas. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 2 (1): 62-74
- Powell,G.N. & Butterfield, D.A. 1997. Effect of race on promotion to top management in a federal department. *Academy of Management Journal*, Vol 40(1): 112-128
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior*. 8th edition. New Jersey: Prentice Hall
- Santoso, S. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Edisi 1. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Sekaran,U. 1992. *Research Methods in Business*. Second edition. Canada: John Wiley & Sons,Inc.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi

2. Yogyakarta: Badan Penerbit STIE YKPN
- Veiga, J.F. 1981. Plateaued versus non-plateaued managers career patterns, attitudes and path potential. *Academy of Management Journal*, 24(3): 566-578.