

A. LAPORAN HASIL PENELITIAN

RINGKASAN

MENGAPA WANITA MENGHADAPI HAMBATAN-HAMBATAN DALAM KARIR? SUATU TINJAUAN PADA KARIR WANITA DI INDUSTRI PERBANKAN.

OLEH:

ROOSEMARINA A. RAMBE, SE, MBM

(2006, 62 halaman)

Ukuran sukses tidaknya karir adalah jabatan gaji dan kepuasan karir. Pegawai wanita memperoleh jabatan dan gaji awal yang baik. Setelah beberapa tahun, jabatan dan gaji pegawai pria menjadi lebih tinggi daripada wanita. Berarti karir pegawai wanita tidak sebagus karir pegawai pria. Pegawai wanita menghadapi hambatan karir. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi hambatan karir bagi pegawai wanita, serta mengetahui alasan timbulnya hambatan karir tersebut. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksploratif dan eksplanatif. Data primer digunakan dengan metode *purposive sampling*, sejumlah 30 orang, melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Analisis dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif.

Response' rate 48,5%. Profil responden adalah rata-rata berumur 30 tahun, mayoritas responden berpendidikan SI, suku bangsa Sumatera, Agama Islam, status menikah, jumlah anak 1-2 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam hal jabatan, 50% responden mengalami kenaikan jabatan namun tidak cepat, 36% lainnya karirnya tetap. Untuk gaji, semua responden mengalami kenaikan gaji. Namun, gaji pegawai pria selalu lebih tinggi dari gaji pegawai wanita untuk jabatan apapun. Dalam hal kepuasan karir, 71% dari responden merasakan tidak puas atas karir yang telah dicapai. Hanya 29% dari responden yang merasakan sedikit puas dengan karirnya.

Hambatan karir terbesar yang dirasakan responden adalah kurangnya *networking* (berupa tidak dekat dengan pimpinan, tidak dekat dengan atasan langsung, serta tidak punya teman/ jaringan kerja). Hambatan karir dari keluarga (demografi) berupa status menikah, yang selanjutnya, tidak adanya dukungan karir dari suami, dan ada anak kecil. Kurangnya kemampuan kerja karena *skill* tidak sesuai dengan pekerjaan juga menjadi hambatan karir. Selain itu, kurangnya mentor dan kebijakan organisasi juga menjadi hambatan karir bagi responden.

Hambatan karir di atas dianalisis melalui pendekatan budaya nasional Hofstede. Dimensi budaya Hofstede yang dapat menjelaskan alasan timbulnya hambatan karir pegawai wanita adalah dimensi *power distances* dan *individualism*. Budaya nasional Indonesia yang *high power distances* dapat menjelaskan hambatan karir dan

SUMMARY

The objectives of this research were to identify the career obstacles, and to find the reason of those career obstacles existences. Using purposive sampling, total respondent was 30 woman employees. The collected data were analyzed using by quantitative and qualitative methods. The career advancements of this research were position level, salary, and job satisfaction.

The results show several career obstacles of woman employees which are less *networking* (no relationship with the top manager, no relationship with supervisor, and no networking), demography/family background (married, no husband's support, and have kids). The other career obstacles are unsuitable job skill needed, bad mentor, and discriminative organization policy.

This research tries to find the background of the existences of these career obstacles above. Seeking the reasons is using the culture approach. Hofstede's national culture dimension is used. The two dimensions of are Hofstede's national culture, those are power distances and individualism, are able to explain why the career obstacles exist. Based on Hofstede's national culture, Indonesia have high power distances and low individualism (collective) dimensions. High power distances national culture dimension reveals the reason of demography (background family) and discriminative organization policy career obstacle existences. Low individualism (collective) national culture dimension could explain why networking and mentor career obstacles exist.

keluarga (demografi) dan kebijakan organisasi. Sementara itu, budaya nasional Indonesia yang *low individualism (collective)* menjelaskan hambatan karir *networking* dan *mentor*.

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik dan hidayahNya sehingga laporan penelitian ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan penulis.

Laporan penelitian dengan judul “Mengapa wanita menghadapi hambatan-hambatan dalam karir? Suatu Tinjauan pada Karir Wanita di Industri Perbankan” menggambarkan profil karir dan mengidentifikasi hambatan karir yang dihadapi pegawai wanita di perbankan di kota Bengkulu.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih serta penghargaan kepada:

1. DIKTI yang telah memberi dukungan dana dalam penelitian ini.
2. Rektor Universitas Bengkulu yang membina penulis dalam penelitian ini.
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu membimbing dan mendukung secara moril.
4. Lembaga penelitian Universitas Bengkulu yang memberikan informasi dan memperlancar urusan dalam penelitian ini.
5. pegawai wanita di perbankan yang telah berpartisipasi mengisi kuesioner.
6. Pihak- pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis.

Penulis menyadari dalam pembuatan laporan penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran untuk kesempurnaan laporan penelitian ini. Semoga laporan penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN PENGESAHAN	
A. LAPORAN HASIL PENELITIAN	
RINGKASAN	iii
SUMMARY	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN	1
I.1. LATAR BELAKANG	1
I.2. PERUMUSAN MASALAH	5
I.3. RUANG LINGKUP	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	6
II.1. Karir	6
II.2. Faktor Penentu Karir	8
II.3. Kerangka Analisis	13
III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	14
III.1. Tujuan Penelitian	14
III.2. Manfaat Penelitian	14
IV. METODE PENELITIAN	16
IV.1. Jenis Penelitian	16
IV.2. Metode Pengumpulan Data	16
IV.3. Metode Pengambilan Sampel	17
IV.4. Definisi Operasional	18
IV.5. Alat Analisis	18
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	20
V.1. Hasil Penelitian	20
V.1.1. Demografi Responden	20
V.1.2. Karir Responden	24
V.2. Pembahasan	30
V.2.1. Perkembangan Karir Responden	30
V.2.2. Faktor Pendukung Karir	36
V.2.3. Hambatan Karir	40
V.2.4. Alasan Timbulnya Hambatan Karir	47
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	60
VI.1. Kesimpulan	60
VI.2. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	66
B. DRAFT ARTIKEL ILMIAH	72
C. SINOPSIS PENELITIAN LANJUTAN	88

DAFTAR TABEL

No	Nama Tabel	Hal
5.1	Demografi Responden	21
5.2	Jabatan Awal Responden.	25
5.3	Jabatan Responden Saat Ini	26
5.4	Gaji awal Responden	27
5.5	Gaji Responden Saat Ini	28
5.6	Bonus per tahun yang diterima responden	29
5.7	Kepuasan Karir Responden	30
5.8	Perkembangan karir selama bekerja di bank	31
5.9	Kepuasan Karir Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Jabatan	32
5.10	Kepuasan Karir Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Gaji	32
5.11	Persepsi Responden Tentang Faktor-faktor Pendukung Karir Bagi Pegawai Yang Memiliki Karir Bagus	37
5.12	Hambatan karir bagi Responden	40

DAFTAR LAMPIRAN

No	Uraian
1	Kuesioner

BAB I. PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG

Perekonomian kota Bengkulu belum berkembang pesat, hal ini tercermin pada jumlah bank dan jumlah kantor bank yang relatif sedikit dibandingkan kota lain. Implikasinya adalah jumlah pegawai yang dibutuhkan di dunia perbankan di kota Bengkulu juga relatif sedikit. Selalu terjadi kelebihan suplai tenaga kerja dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh dunia perbankan. Jumlah mereka yang mengajukan lamaran pekerjaan bisa berkali-kali lipat dari jumlah pegawai yang dibutuhkan. Pada umumnya ada perasaan bangga di hati pegawai bank yang baru direkrut di bank, karena masyarakat memandang mereka yang bekerja di bank sebagai orang hebat dan pintar.

Namun, apakah dengan bekerja di bank seseorang sudah selesai berjuang dan tidak akan menghadapi hambatan untuk memperoleh hal terbaik dalam pekerjaannya? Jawabannya adalah tentu saja belum. Bahkan dengan mulai bekerja, di manapun mereka bekerja, baik di bank maupun di tempat kerja lain, perjuangan yang lebih berat adalah untuk bekerja dengan baik dan memiliki karir bagus dalam pekerjaannya.

Apakah yang dimaksud dengan karir sehingga penting bagi pegawai untuk memperhatikan hal tersebut? Robins (1996) menyebutkan bahwa yang dimaksud karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan hidupnya. Dalam kondisi yang bagaimanakah seseorang dikatakan sukses dalam

karir? Ada dua makna sukses dalam karir yang bisa dialami oleh pegawai, yaitu sukses secara objektif atau sukses secara subjektif. Sukses karir objektif ditentukan oleh jabatan pekerjaan dan gaji yang diterima (Melamed, 1996; dan Joaskolka dalam Ching, 1998).

Membahas karir di dunia perbankan, pada dasarnya, bekerja di bank atau bekerja di perusahaan lain memerlukan persyaratan yang hampir sama dalam berkarir. Namun, di dunia perbankan terdapat sedikit kekhususan seperti faktor umur dan jenis kelamin, yang ikut menentukan karir awal mereka yang bekerja di dunia perbankan. Sejak mereka diterima bekerja, pegawai baru yang biasanya wanita ditempatkan pada bidang yang berhubungan dengan nasabah atau dikenal dengan *teller* ataupun *customer services* (Rambe, 2003). Mengapa mayoritas pegawai bank yang menjadi teller ataupun customer services adalah wanita? Kemudian setelah mencapai usia tertentu, jika ada peningkatan kinerja, maka pegawai tersebut akan memperoleh promosi untuk mendapatkan jabatan baru. Misalnya di Bank Mandiri, teller dan customer service diperuntukkan pegawai yang berumur paling tua 35 tahun.

Rambe (2003) yang meneliti tentang keberhasilan lulusan universitas dalam memperoleh pekerjaan di kota Bengkulu mengungkapkan bahwa dunia perbankan swasta di kota Bengkulu menerima pegawai baru yang mayoritas berpendidikan sarjana (S1) dan berjenis kelamin wanita. Selanjutnya mereka yang bekerja di perbankan swasta tersebut mayoritas berusia muda dan belum menikah. Dengan baiknya jabatan awal yang diperoleh pegawai wanita tersebut, maka gaji awal yang mereka terimapun menjadi lebih baik daripada pegawai baru pria

Saat bank merekrut pegawai baru di mana pegawai baru tersebut memperoleh jabatan awal dan gaji awal dapat dikatakan bahwa saat itu merupakan awal karir pegawai. Setelah beberapa tahun bekerja, ternyata jabatan dan gaji pegawai pria menjadi lebih tinggi daripada wanita. Padahal, dengan masa kerja yang sama dan prestasi kerja yang sama, bahkan dengan jabatan awal dan gaji awal yang lebih tinggi daripada pria, seharusnya, pegawai wanita tersebut memperoleh jabatan dan gaji yang lebih baik daripada pria. Namun, Rambe (2003) mengungkapkan hal sebaliknya, ternyata setelah mereka bekerja seiring dengan waktu, gaji yang diterima pegawai wanita menjadi lebih rendah dibandingkan pria. Hal yang sama diungkapkan juga oleh Richardson (1996) bahwa akuntan wanita dibayar lebih sedikit dibandingkan akuntan pria.

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa salah satu ukuran karir adalah gaji yang diterima oleh pegawai. Semakin tinggi gaji yang diterima menunjukkan karir yang semakin baik. Dengan demikian, lebih cepatnya peningkatan gaji yang diperoleh pegawai pria bisa diartikan bahwa pegawai pria pada umumnya memiliki peningkatan karir yang lebih cepat dibandingkan pegawai wanita. Hal ini menimbulkan pertanyaan: apakah hambatan yang dialami oleh wanita sehingga mereka tidak bisa memperoleh karir yang cemerlang? Ini perlu dikaji secara lebih mendalam.

Dann (1995), mengungkapkan bahwa wanita mengalami karir yang kurang sukses, karena banyak wanita yang mengalami interupsi dalam karirnya. Hal ini didukung oleh Richardson (1996) dan Paisey (1995) yang meneliti karir akuntan, bahwa ada diskriminasi karir antara pria dan wanita. Richardson menyebutkan

bahwa akuntan wanita dibayar lebih sedikit dibandingkan akuntan pria. Demikian juga terdapat perbedaan yang signifikan dalam kemajuan karir yang dicapai pria dan wanita. Akuntan yang memperoleh kemajuan karir sangat cepat adalah pria, sedangkan akuntan wanita mengalami kemajuan karir yang lambat bahkan statis. Sedangkan Paisey menyebutkan bahwa mayoritas posisi manajerial tertinggi sampai menengah dipegang oleh pria, sedangkan untuk posisi manajerial rendah dipegang oleh wanita. Selanjutnya dikatakan pula oleh Paisey tentang adanya diskriminasi pada kemajuan karir antara pria dan wanita terutama pada wanita menikah yang telah memiliki anak. Faktor demografi yang bisa menjadi penghambat karir adalah faktor demografi seperti umur, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan (Powell, 1988; Nabi, 1999; Greenhaus dan Parasuraman, 1993).

Lebih lanjut, adakah faktor-faktor tertentu yang dimiliki pria namun tidak dimiliki oleh pegawai wanita sehingga mereka tidak bisa memiliki karir sebegitu baik karir pria? Terdapat beberapa faktor yang telah diteliti memiliki kontribusi pada peningkatan karir pegawai, seperti mentor (Burke and McKeen, 1997; George dan Jones, 1999; Appelbaum et al, 1995), kebijakan dan organisasi dan adanya suport dan diterima kolega di dalam organisasi (Burke *et al*, 1995), network atau jaringan kerja (Mann, 1995; Burton, 1997).

Dari penelitian para ahli yang disebutkan di atas, timbul pertanyaan baru, apakah pegawai wanita di bank di kota Bengkulu menghadapi hambatan yang sama (seperti penemuan dari para ahli) sehingga mereka tidak memiliki karir yang cemerlang? Selanjutnya yang perlu diteliti lebih lanjut adalah hal-hal yang

melatarbelakangi faktor-faktor tersebut menjadi hambatan karir bagi wanita. Dengan kata lain, mengapa faktor-faktor penghambat tersebut muncul dan menjadi penghambat karir bagi wanita namun tidak menghambat karir pria?

I.2. PERUMUSAN MASALAH

Studi ini mengemukakan permasalahan:

1. Hambatan-hambatan apa sajakah yang dihadapi pegawai wanita dalam berkarir di dunia perbankan di kota Bengkulu?
2. Apakah alasan penyebab hambatan tersebut timbul dan menjadi penghambat karir bagi pegawai wanita?

I.3. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Aspek-aspek hambatan karir yang diteliti dikelompokkan dalam 5 aspek yaitu hambatan demografi (umur, pendidikan, jender, status perkawinan, dan anak), mentor, lingkungan kerja (rekan kerja), *networking*, dan kebijakan organisasi (bank tempat mereka bekerja).

RINGKASAN

MENGAPA WANITA MENGHADAPI HAMBATAN-HAMBATAN DALAM KARIR? SUATU TINJAUAN PADA KARIR WANITA DI INDUSTRI PERBANKAN.

OLEH:

ROOSEMARINA A. RAMBE, SE, MBM
(2006, 62 halaman)

Ukuran sukses tidaknya karir adalah jabatan gaji dan kepuasan karir. Pegawai wanita memperoleh jabatan dan gaji awal yang baik. Setelah beberapa tahun, jabatan dan gaji pegawai pria menjadi lebih tinggi daripada wanita. Berarti karir pegawai wanita tidak sebagus karir pegawai pria. Pegawai wanita menghadapi hambatan karir. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi hambatan karir bagi pegawai wanita, serta mengetahui alasan timbulnya hambatan karir tersebut. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksploratif dan eksplanatif. Data primer digunakan dengan metode *purposive sampling*, sejumlah 30 orang, melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Analisis dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif.

Response' rate 48,5%. Profil responden adalah rata-rata berumur 30 tahun, mayoritas responden berpendidikan S1, suku bangsa Sumatera, Agama Islam, status menikah, jumlah anak 1-2 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam hal jabatan, 50% responden mengalami kenaikan jabatan namun tidak cepat, 36% lainnya karirnya tetap. Untuk gaji, semua responden mengalami kenaikan gaji. Namun, gaji pegawai pria selalu lebih tinggi dari gaji pegawai wanita untuk jabatan apapun. Dalam hal kepuasan karir, 71% dari responden merasakan tidak puas atas karir yang telah dicapai. Hanya 29% dari responden yang merasakan sedikit puas dengan karirnya.

Hambatan karir terbesar yang dirasakan responden adalah kurangnya *networking* (berupa tidak dekat dengan pimpinan, tidak dekat dengan atasan langsung, serta tidak punya teman/ jaringan kerja). Hambatan karir dari keluarga (demografi) berupa status menikah, yang selanjutnya, tidak adanya dukungan karir dari suami, dan ada anak kecil. Kurangnya kemampuan kerja karena *skill* tidak sesuai dengan pekerjaan juga menjadi hambatan karir. Selain itu, kurangnya mentor dan kebijakan organisasi juga menjadi hambatan karir bagi responden.

Hambatan karir di atas dianalisis melalui pendekatan budaya nasional Hofstede. Dimensi budaya Hofstede yang dapat menjelaskan alasan timbulnya hambatan karir pegawai wanita adalah dimensi *power distances* dan *individualism*. Budaya nasional Indonesia yang *high power distances* dapat menjelaskan hambatan karir dari keluarga (demografi) dan kebijakan organisasi. Sementara itu, budaya nasional Indonesia yang *low individualism (collective)* menjelaskan hambatan karir *networking* dan *mentor*.

SUMMARY

The objectives of this research were to identify the career obstacles, and to find the reason of those career obstacles existences. Using purposive sampling, total respondent was 30 woman employees. The collected data were analyzed using by quantitative and qualitative methods. The career advancements of this research were position level, salary, and job satisfaction.

The results show several career obstacles of woman employees which are less *networking* (no relationship with the top manager, no relationship with supervisor, and no networking), demography/family background (married, no husband's support, and have kids). The other career obstacles are unsuitable job skill needed, bad mentor, and discriminative organization policy.

This research tries to find the background of the existences of these career obstacles above. Seeking the reasons is using the culture approach. Hofstede's national culture dimension is used. The two dimensions of are Hofstede's national culture, those are power distances and individualism, are able to explain why the career obstacles exist. Based on Hofstede's national culture, Indonesia have high power distances and low individualism (collective) dimensions. High power distances national culture dimension reveals the reason of demography (background family) and discriminative organization policy career obstacle existences. Low individualism (collective) national culture dimension could explain why networking and mentor career obstacles exist.

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik dan hidayahNya sehingga laporan penelitian ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan penulis.

Laporan penelitian dengan judul “Mengapa wanita menghadapi hambatan-hambatan dalam karir? Suatu Tinjauan pada Karir Wanita di Industri Perbankan” menggambarkan profil karir dan mengidentifikasi hambatan karir yang dihadapi pegawai wanita di perbankan di kota Bengkulu.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih serta penghargaan kepada:

1. DIKTI yang telah memberi dukungan dana dalam penelitian ini.
2. Rektor Universitas Bengkulu yang membina penulis dalam penelitian ini.
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu membimbing dan mendukung secara moril.
4. Lembaga penelitian Universitas Bengkulu yang memberikan informasi dan memperlancar urusan dalam penelitian ini.
5. pegawai wanita di perbankan yang telah berpartisipasi mengisi kuesioner.
6. Pihak- pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis.

Penulis menyadari dalam pembuatan laporan penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran untuk kesempurnaan laporan penelitian ini. Semoga laporan penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
SUMMARY	iv
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
A. LAPORAN PENELITIAN	I
I. PENDAHULUAN	1
I.1. LATAR BELAKANG	1
I.2. PERUMUSAN MASALAH	5
I.3. RUANG LINGKUP	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	6
II.1. Karir	6
II.2. Faktor Penentu Karir	8
II.3. Kerangka Analisis	13
III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	14
III.1. Tujuan Penelitian	14
III.2. Manfaat Penelitian	14
IV. METODE PENELITIAN	16
IV.1. Jenis Penelitian	16
IV.2. Metode Pengumpulan Data	16
IV.3. Metode Pengambilan Sampel	17
IV.4. Definisi Operasional	18
IV.5. Alat Analisis	18
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	20
V.1. Hasil Penelitian	20
V.1.1. <i>Demografi Responden</i>	20
V.1.2. Karir Responden	24
V.1.2.1. Karir Objektif: Jabatan	24
V.1.2.2. Karir Objektif: Gaji	26
V.1.2.3. Karir Subjektif: Kepuasan Karir	30
V.2. Pembahasan	30
V.2.1. Perkembangan Karir Responden	30
V.2.2. Faktor Pendukung Karir	36
V.2.3. Hambatan Karir	40
V.2.4. Alasan Timbulnya Hambatan Karir	47
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	60

VI.1.	Kesimpulan	60
VI.2.	Saran	62
	DAFTAR PUSTAKA	63
	LAMPIRAN	66
B.	DRAFT ARTIKEL ILMIAH	72
C.	SINOPSIS PENELITIAN LANJUTAN	88

60
62
63
66
72
88

DAFTAR TABEL

No	Nama Tabel	Hal
5.1	Demografi Responden	21
5.2	Jabatan Awal Responden.	25
5.3	Jabatan Responden Saat Ini	26
5.4	Gaji awal Responden	27
5.5	Gaji Responden Saat Ini	28
5.6	Bonus per tahun yang diterima responden	29
5.7	Kepuasan Karir Responden	30
5.8	Perkembangan karir selama bekerja di bank	31
5.9	Kepuasan Karir Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Jabatan	32
5.10	Kepuasan Karir Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Gaji	32
5.11	Persepsi Responden Tentang Faktor-faktor Pendukung Karir Bagi Pegawai Yang Memiliki Karir Bagus	37
5.12	Hambatan karir bagi Responden	40

DAFTAR LAMPIRAN

No	Uraian
1	Kuesioner

A. LAPORAN PENELITIAN

BAB I. PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG

Perekonomian kota Bengkulu belum berkembang pesat, hal ini tercermin pada jumlah bank dan jumlah kantor bank yang relatif sedikit dibandingkan kota lain. Implikasinya adalah jumlah pegawai yang dibutuhkan di dunia perbankan di kota Bengkulu juga relatif sedikit. Selalu terjadi kelebihan suplai tenaga kerja dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh dunia perbankan. Jumlah mereka yang mengajukan lamaran pekerjaan bisa berkali-kali lipat dari jumlah pegawai yang dibutuhkan. Pada umumnya ada perasaan bangga di hati pegawai bank yang baru direkrut di bank, karena masyarakat memandang mereka yang bekerja di bank sebagai orang hebat dan pintar.

Namun, apakah dengan bekerja di bank seseorang sudah selesai berjuang dan tidak akan menghadapi hambatan untuk memperoleh hal terbaik dalam pekerjaannya? Jawabannya adalah tentu saja belum. Bahkan dengan mulai bekerja, di manapun mereka bekerja, baik di bank maupun di tempat kerja lain, perjuangan yang lebih berat adalah untuk bekerja dengan baik dan memiliki karir bagus dalam pekerjaannya.

Apakah yang dimaksud dengan karir sehingga penting bagi pegawai untuk memperhatikan hal tersebut? Robins (1996) menyebutkan bahwa yang dimaksud

karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. Dalam kondisi yang bagaimanakah seseorang dikatakan sukses dalam karir? Ada dua makna sukses dalam karir yang bisa dialami oleh pegawai, yaitu sukses secara objektif atau sukses secara subjektif. Sukses karir objektif ditentukan oleh jabatan pekerjaan dan gaji yang diterima (Melamed, 1996; dan Joaskolka dalam Ching, 1998).

Membahas karir di dunia perbankan, pada dasarnya, bekerja di bank atau bekerja di perusahaan lain memerlukan persyaratan yang hampir sama dalam berkarir. Namun, di dunia perbankan terdapat sedikit kekhususan seperti faktor umur dan jenis kelamin, yang ikut menentukan karir awal mereka yang bekerja di dunia perbankan. Sejak mereka diterima bekerja, pegawai baru yang biasanya wanita ditempatkan pada bidang yang berhubungan dengan nasabah atau dikenal dengan *teller* ataupun *customer services* (Rambe, 2003). Mengapa mayoritas pegawai bank yang menjadi teller ataupun customer services adalah wanita? Kemudian setelah mencapai usia tertentu, jika ada peningkatan kinerja, maka pegawai tersebut akan memperoleh promosi untuk mendapatkan jabatan baru. Misalnya di Bank Mandiri, teller dan customer service diperuntukkan pegawai yang berumur paling tua 35 tahun.

Rambe (2003) yang meneliti tentang keberhasilan lulusan universitas dalam memperoleh pekerjaan di kota Bengkulu mengungkapkan bahwa dunia perbankan swasta di kota Bengkulu menerima pegawai baru yang mayoritas berpendidikan sarjana (S1) dan berjenis kelamin wanita. Selanjutnya mereka yang bekerja di perbankan swasta tersebut mayoritas berusia muda dan belum menikah. Dengan

baiknya jabatan awal yang diperoleh pegawai wanita tersebut, maka gaji awal yang mereka terimapun menjadi lebih baik daripada pegawai baru pria

Saat bank merekrut pegawai baru di mana pegawai baru tersebut memperoleh jabatan awal dan gaji awal dapat dikatakan bahwa saat itu merupakan awal karir pegawai. Setelah beberapa tahun bekerja, ternyata jabatan dan gaji pegawai pria menjadi lebih tinggi daripada wanita. Padahal, dengan masa kerja yang sama dan prestasi kerja yang sama, bahkan dengan jabatan awal dan gaji awal yang lebih tinggi daripada pria, seharusnya, pegawai wanita tersebut memperoleh jabatan dan gaji yang lebih baik daripada pria. Namun, Rambe (2003) mengungkapkan hal sebaliknya, ternyata setelah mereka bekerja seiring dengan waktu, gaji yang diterima pegawai wanita menjadi lebih rendah dibandingkan pria. Hal yang sama diungkapkan juga oleh Richardson (1996) bahwa akuntan wanita dibayar lebih sedikit dibandingkan akuntan pria.

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa salah satu ukuran karir adalah gaji yang diterima oleh pegawai. Semakin tinggi gaji yang diterima menunjukkan karir yang semakin baik. Dengan demikian, lebih cepatnya peningkatan gaji yang diperoleh pegawai pria bisa diartikan bahwa pegawai pria pada umumnya memiliki peningkatan karir yang lebih cepat dibandingkan pegawai wanita. Hal ini menimbulkan pertanyaan: apakah hambatan yang dialami oleh wanita sehingga mereka tidak bisa memperoleh karir yang cemerlang? Ini perlu dikaji secara lebih mendalam.

Dann (1995), mengungkapkan bahwa wanita mengalami karir yang kurang sukses, karena banyak wanita yang mengalami interupsi dalam karirnya. Hal ini

didukung oleh Richardson (1996) dan Paisey (1995) yang meneliti karir akuntan, bahwa ada diskriminasi karir antara pria dan wanita. Richardson menyebutkan bahwa akuntan wanita dibayar lebih sedikit dibandingkan akuntan pria. Demikian juga terdapat perbedaan yang signifikan dalam kemajuan karir yang dicapai pria dan wanita. Akuntan yang memperoleh kemajuan karir sangat cepat adalah pria, sedangkan akuntan wanita mengalami kemajuan karir yang lambat bahkan statis. Sedangkan Paisey menyebutkan bahwa mayoritas posisi manajerial tertinggi sampai menengah dipegang oleh pria, sedangkan untuk posisi manajerial rendah dipegang oleh wanita. Selanjutnya dikatakan pula oleh Paisey tentang adanya diskriminasi pada kemajuan karir antara pria dan wanita terutama pada wanita menikah yang telah memiliki anak. Faktor demografi yang bisa menjadi penghambat karir adalah faktor demografi seperti umur, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan (Powell, 1988; Nabi, 1999; Greenhaus dan Parasuraman, 1993).

Lebih lanjut, adakah faktor-faktor tertentu yang dimiliki pria namun tidak dimiliki oleh pegawai wanita sehingga mereka tidak bisa memiliki karir sebegitu maju seperti karir pria? Terdapat beberapa faktor yang telah diteliti memiliki kontribusi pada peningkatan karir pegawai, seperti mentor (Burke and McKeen, 1997; George dan Jones, 1999; Appelbaum et al, 1995), kebijakan dan organisasi dan adanya suport dan diterima kolega di dalam organisasi (Burke *et al*, 1995), network atau jaringan kerja (Mann, 1995; Burton, 1997).

Dari penelitian para ahli yang disebutkan di atas, timbul pertanyaan baru, apakah pegawai wanita di bank di kota Bengkulu menghadapi hambatan yang sama

ntan,
atkan
ikian
i pria
pria,
statis.
tinggi
endah
danya
wanita
enjadi
jenis
s dan

iliki
s karir
i pada
rge dan
a suport
aringan

apakah
ng sama

(seperti penemuan dari para ahli) sehingga mereka tidak memiliki karir yang cemerlang? Selanjutnya yang perlu diteliti lebih lanjut adalah hal-hal yang melatarbelakangi faktor-faktor tersebut menjadi hambatan karir bagi wanita. Dengan kata lain, mengapa faktor-faktor penghambat tersebut muncul dan menjadi penghambat karir bagi wanita namun tidak menghambat karir pria?

I.2. PERUMUSAN MASALAH

Studi ini mengemukakan permasalahan:

1. Hambatan-hambatan apa sajakah yang dihadapi pegawai wanita dalam berkarir di dunia perbankan di kota Bengkulu?
2. Apakah alasan penyebab hambatan tersebut timbul dan menjadi penghambat karir bagi pegawai wanita?

I.3. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Aspek-aspek hambatan karir yang diteliti dikelompokkan dalam 5 aspek yaitu hambatan demografi (umur, pendidikan, jender, status perkawinan, dan anak), mentor, lingkungan kerja (rekan kerja), *networking*, dan kebijakan organisasi (bank tempat mereka bekerja).

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

II.1. KARIR

Robins (1996) menyebutkan bahwa yang dimaksud karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. George dan Jones (1999) mendefinisikan karir sebagai total pengalaman yang berhubungan dengan kerja sepanjang hidup seseorang. George dan Jones juga menjelaskan empat kategori karir, yaitu *steady-state career*, *linear career*, *spiral career*, and *transitory career*.

Steady-state career menggambarkan adanya komitmen pada suatu macam pekerjaan yang dapat dipertahankan sepanjang hidup pekerjaannya. Pekerja dengan karir ini dapat menjadi sangat trampil dan mereka termotivasi secara intrinsik, dan mereka memandang diri mereka sebagai ahli. *Linear career* menggambarkan kemajuan karir seseorang melalui urutan jabatan, setiap jabatan melibatkan kemajuan dalam hal tanggung jawab, skil yang dibutuhkan, dan tingkat manajemen dalam perusahaan. Sementara itu *spiral career* merujuk pada keadaan seseorang yang memegang beberapa tipe pekerjaan berbeda yang saling mendukung tapi beberapa pekerjaan tersebut cenderung sangat berbeda. Terakhir, *transitory career* menunjukkan kondisi seseorang yang sering berubah pekerjaannya dan setiap pekerjaan berbeda dengan pekerjaan sebelumnya.

Seseorang dikatakan sukses dalam berkarir mengandung dua makna, sukses secara objektif atau sukses secara subjektif. Sukses secara objektif didefinisikan sebagai tingkat kesuksesan yang dapat diukur dan diamati secara objektif. Dann (1995) dan Joaskolka (Ching, 1998) menyebutkan beberapa kriteria kesuksesan karir objektif seperti jenis pekerjaan, jabatan pekerjaan dan gaji. Demikian juga Melamed (Nabi, 1999) menyebutkan bahwa kesuksesan karir yang objektif dapat dikatakan sebagai evaluasi pencapaian prestasi yang dapat diukur secara ekstrinsik yaitu gaji dan jabatan manajerial.

Richardson (1996) yang meneliti karir akuntan di Inggris menjelaskan adanya empat kategori pola karir, yaitu *fast linear*, *slow linear*, *static transitory*, dan *downward*. *Fast linear* digambarkan sebagai mobilitas jabatan atau promosi jabatan relatif tinggi, adanya peningkatan dalam gaji mengikuti setiap peningkatan jabatan/promosi. dan adanya kemajuan karir terstruktur. *Slow linear* digambarkan dengan adanya kemajuan karir namun mobilitas/promosi tidak terlalu tinggi dibandingkan *fast linear*, peningkatan gaji lebih kecil dari *fast linear* dan bergerak tidak selalu mengikuti perencanaan karir. Selanjutnya *static/transitory* dijelaskan sebagai tidak ada fokus karir atau kemajuan yang nyata atau dimana jabatan dipegang untuk beberapa tahun lamanya tanpa adanya promosi. Terakhir, *downward* digambarkan tanggung jawab dan gaji yang diperoleh lebih sedikit dari sebelumnya atau menjadi tidak mampu menemukan pekerjaan yang tepat setelah periode tanpa pekerjaan.

II.2. FAKTOR PENENTU KARIR

Banyak faktor yang bisa menjadi penentu karir. Jika faktor tersebut tidak terpenuhi maka hal ini akan menjadi hambatan bagi seseorang untuk memperoleh karir yang bagus. Dalam hal demografi dan kaitannya dengan karir, Powell (1988) mengungkapkan bahwa faktor demografi seperti umur, pendidikan dan ras mempengaruhi pola karir individu. Selanjutnya wanita yang berumur lebih dari 30 tahun atau antara 30 sampai 35 tahun dan berpendidikan minimal S2 adalah para wanita yang memiliki karir bagus.

Hal senada juga diungkapkan oleh Paisey (1995) bahwa akuntan di Skotlandia mengalami perbedaan karir antara pria dan wanita. Di Skotlandia, mayoritas posisi manajerial tertinggi sampai menengah dipegang oleh pria, sedangkan untuk posisi manajerial rendah dipegang oleh wanita. Selanjutnya dikatakan pula oleh Paisey tentang adanya diskriminasi pada kemajuan karir antara pria dan wanita terutama pada wanita menikah yang telah memiliki anak. Demikian pula tentang sukses karir subjektif yang dirasakan oleh akuntan wanita di Skotlandia, mayoritas akuntan wanita merasakan adanya ketidakunggulan (disadvantage) dan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka bila dibandingkan dengan apa yang dicapai oleh akuntan pria.

Selain umur, pendidikan dan jender yang menentukan kemajuan karir seorang pegawai; ternyata lingkungan keluarga dan status perkawinan juga memiliki

pengaruh pada pekerjaan, yang pada akhirnya menentukan karir pegawai tersebut, terutama pegawai wanita. Seperti yang dikatakan oleh Powell (1988) bahwa lingkungan keluarga mempengaruhi keputusan pekerja wanita dalam bekerja, terutama wanita yang sudah menikah. Ibu yang bekerja dibatasi oleh tanggung jawab mengurus keluarga dalam mengejar karirnya dibandingkan dengan suami yang bekerja. Sehingga wanita yang juga menjadi ibu rumah tangga lebih sulit untuk maju dalam pekerjaannya.

Dalam membicarakan faktor-faktor yang berhubungan dengan karir, lingkungan kerja selalu dikaitkan dengan lingkungan kerja di mana pegawai tersebut bekerja. Lingkungan kerja berupa mentor dan rekan kerja akan menjadi perhatian dalam penelitian ini. Mentor didefinisikan oleh Brown (Appelbaum et al. 1994) sebagai proses di mana seseorang yang berpengalaman membantu untuk membentuk atau membimbing pendatang baru pada bidang yang sama.. Selanjutnya Appelbaum et al (1995) menyatakan mentor sebagai perkembangan hubungan dinamis antara dua individual: seorang pembimbing dan seorang yang dibimbing. Mentor dipercaya untuk membimbing individu yang membutuhkan pengarahan tentang peringkatan atau pemikiran dalam membangun perhatian dan tanggung jawab individu tersebut.

Banyak peneliti yang mengungkapkan bahwa mentor merupakan faktor krusial dalam menentukan karir pegawai. Seperti yang dikatakan oleh Burke and McKeen, mentor diidentifikasi sebagai kontributor penting dalam pekerjaan dan karir (Burke and McKeen, 1997). Demikian juga George dan Jones (1999) yang

menyebutkan bahwa mentor dapat membantu pekerja untuk meningkatkan karir melewati tahap-tahap karir.

Mentor juga dianggap sebagai faktor yang paling kritikal dalam menjelaskan keterbatasan wanita untuk memperoleh posisi di tingkat manajemen yang tinggi (Smith and Hutchinson, 1995). Lebih lanjut, Brooks and Brooks (1997) menemukan bahwa pekerja wanita yang mendapatkan mentor (arahan/petunjuk) akan mencapai peningkatan karir yang lebih cepat dibandingkan pekerja wanita yang tidak mendapatkannya. Selain itu, Wentling (1996) dan Gaskill (1991) mengemukakan bahwa pimpinan yang tidak mengarahkan atau mendorong kemajuan karir bawahannya merupakan salah satu penghalang utama dalam kemajuan karir. Mentor merupakan hal penting dalam pengembangan karir wanita, tetapi wanita memiliki kesulitan lebih besar daripada pria dalam membangun mentoring dalam karirnya. (Burke et al, 1995).

Selain mentor, dukungan dari rekan kerja (peer) juga menentukan karir seseorang. Burke *et al* (1995) menyatakan beberapa faktor yang dianggap dapat mempercepat pengembangan karir bagi wanita dan pria. Faktor-faktor ini adalah pekerjaan yang menantang dan bisa dikerjakan, menerima suport dan dorongan, diterima kolega di dalam organisasi, menerima pelatihan dan kesempatan berkembang dan berpartisipasi dalam pengembangan hubungan dengan pimpinan. Mereka yang memiliki lingkungan kerja bagus ternyata merasakan kepuasan karir yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih tinggi dan rendahnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Networking tidak kalah pentingnya dalam menentukan karir seseorang. *Networking* adalah proses yang berlangsung secara konstan dalam memberi dan menerima-meminta dan menawarkan bantuan. Melalui adanya kontak dengan orang lain, memberikan waktu dan keahlian serta berbagi dengan mereka secara bebas, maka yang akan diperoleh menjadi lebih besar untuk semua orang yang tergabung di dalamnya. (Keith Ferrazzi dalam Jensen, 2005).

Networking atau jaringan kerja dapat menjadi strategi yang powerful dalam membantu pengembangan karir. Skil *networking* yang baik dapat menjadi elemen kunci dalam sukses karir. Sedemikian pentingnya *networking* dalam karir menyebabkan masyarakat diintimidasi oleh prospek adanya *networking* (Brody, 2005). Bahkan Hansen (2006), ahli karir, mengestimasi sebagian besar pembukaan pekerjaan tidak diiklankan atau diumumkan ke publik, melainkan diisi melalui "mulut" atau *networking*. Hal ini didukung oleh temuan Career and Alumni Connections di University of Cornell, USA (2005) bahwa sekitar 80% dari jabatan yang ada tidak diiklankan..sebagian besar pengusaha cenderung menggunakan metode informal dan personal dalam mengidentifikasi karyawan, dan percaya pada kontak personal akan memebrikan hasil yang lebih berkualitas, akurat dan informasi yang terkini.

Kebijakan organisasi juga ikut menjadi hambatan karir bagi wanita. Morrison (1992) menemukan adanya praktek dan kebijaksanaan organisasi yang menunjukkan adanya diskriminasi dalam struktur dan sistem yang dianggap mempengaruhi perlakuan terhadap wanita dan menghambat kemajuan karir

Networking tidak kalah pentingnya dalam menentukan karir seseorang. *Networking* adalah proses yang berlangsung secara konstan dalam memberi dan menerima-meminta dan menawarkan bantuan. Melalui adanya kontak dengan orang lain, memberikan waktu dan keahlian serta berbagi dengan mereka secara bebas, maka yang akan diperoleh menjadi lebih besar untuk semua orang yang tergabung di dalamnya. (Keith Ferrazzi dalam Jensen, 2005).

Networking atau jaringan kerja dapat menjadi strategi yang powerful dalam membantu pengembangan karir. Skil *networking* yang baik dapat menjadi elemen kunci dalam sukses karir. Sedemikian pentingnya *networking* dalam karir menyebabkan masyarakat diintimidasi oleh prospek adanya *networking* (Brody, 2005). Bahkan Hansen (2006), ahli karir, mengestimasi sebagian besar pembukaan pekerjaan tidak diiklankan atau diumumkan ke publik, melainkan diisi melalui "mulut" atau *networking*. Hal ini didukung oleh temuan Career and Alumni Connections di University of Cornell, USA (2005) bahwa sekitar 80% dari jabatan yang ada tidak diiklankan..sebagian besar pengusaha cenderung menggunakan metode informal dan personal dalam mengidentifikasi karyawan, dan percaya pada kontak personal akan memebrikan hasil yang lebih berkualitas, akurat dan informasi yang terkini.

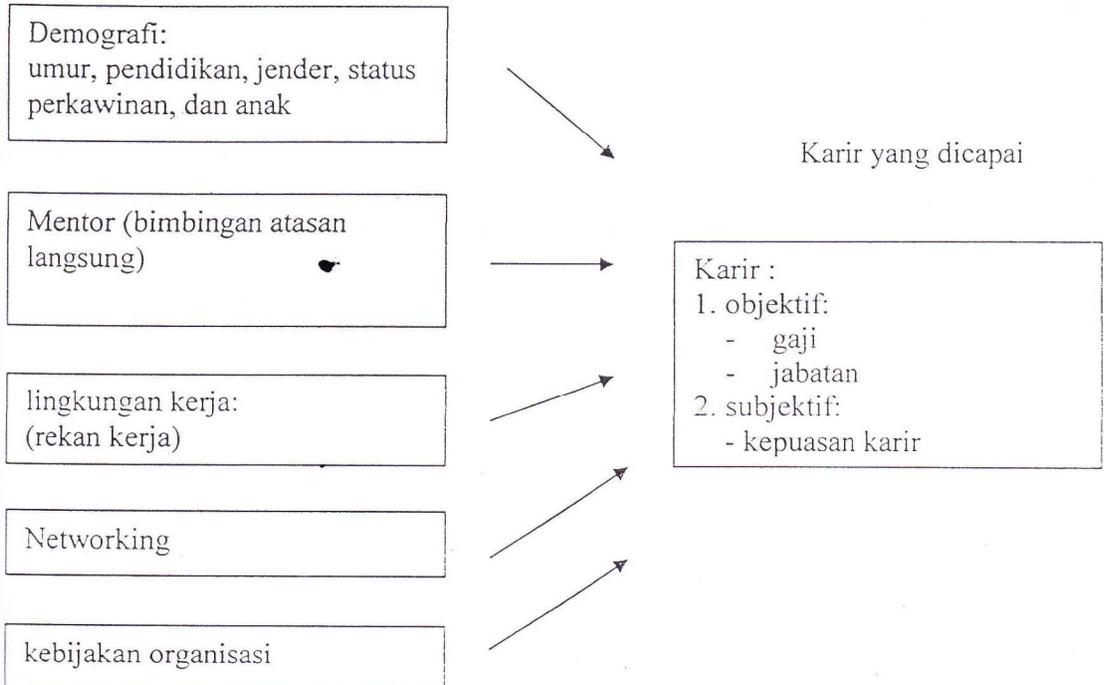
Kebijakan organisasi juga ikut menjadi hambatan karir bagi wanita. Morrison (1992) menemukan adanya praktek dan kebijaksanaan organisasi yang menunjukkan adanya diskriminasi dalam struktur dan sistem yang dianggap mempengaruhi perlakuan terhadap wanita dan menghambat kemajuan karir

mereka. Lebih lanjut Morrison juga mengatakan bahwa beberapa pengambilan keputusan dalam organisasi segan memberikan tugas yang berat, menantang dan memerlukan keahlian tinggi kepada wanita. Morrison menemukan bahwa wanita biasanya diberikan tugas yang tidak seberat, tidak menantang dan tidak sepenting tugas yang diberikan kepada pria.

Greenhaus dan Parasuraman (1993) juga mengungkapkan adanya perbedaan dalam penilaian pekerjaan antara pria dan wanita. Greenhaus dan Parasuraman menjelaskan bahwa pekerja wanita yang sukses dalam tipe pekerjaan untuk laki-laki (*male-typed*) disebabkan oleh keberuntungannya, sedangkan pekerja pria yang sukses dalam jenis pekerjaan yang sama adalah berkat kemampuan kerjanya. Dengan pandangan bahwa pria lebih mampu bekerja dengan baik daripada wanita akan mempengaruhi karir mereka nantinya. Seperti yang diungkapkan oleh Dann (1995), wanita mengalami kesuksesan karir yang kurang pada semua ukuran sukses objektif. Karena banyak wanita yang mengalami interupsi dalam karirnya.

II.3. KERANGKA ANALISIS

Hambatan Karir



BAB III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

III.1. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan spesifik studi ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi pegawai wanita dalam karirnya di dunia perbankan di kota Bengkulu.
2. Mengetahui alasan penyebab timbulnya hambatan tersebut dan menjadi penghambat karir bagi pegawai wanita.

III.2. MANFAAT PENELITIAN

Studi tentang peningkatan karir pegawai sangat penting dilakukan.

1. Bagi pihak bank di kota Bengkulu.

Dengan mengetahui hambatan yang dihadapi oleh pegawai khususnya wanita dalam karir mereka dan mengetahui penyebab timbulnya hambatan tersebut, pihak bank dapat memperbaiki keputusan atau mengubah kebijakan yang merugikan pegawai wanita. Dengan memperbaiki kebijakan tersebut, diharapkan hambatan karir tersebut bisa dikurangi, sehingga pegawai wanita merasakan adanya keadilan dalam bekerja, dan hal ini akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja khususnya pegawai wanita. Peningkatan prestasi kerja ini tentu akan menguntungkan pihak bank.

2. Bagi pegawai wanita di bank di kota Bengkulu

Dengan mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi penghambat karir khususnya bagi pegawai wanita, dan mengetahui mengapa hal itu timbul dan

menjadi hambatan karir, mereka secara bersama-sama, pegawai wanita tersebut mengupayakan beberapa cara agar hambatan tersebut bisa hilang atau setidaknya berkurang. Misalnya secara bersama-sama mereka meminta pihak bank untuk tidak mendiskriminasikan pegawai wanita dalam meningkatkan karir (jika ternyata ada indikasi bahwa pihak bank melakukan diskriminasi dalam promosi pegawai antara pria dan wanita). Dengan kebersamaan, pegawai wanita tersebut lebih kuat untuk melakukan tawar menawar (bargaining) ke pihak bank.

BAB IV. METODE PENELITIAN

VI. JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan eksplanatif. Penelitian ini akan mengungkapkan keadaan tentang karir pegawai baik secara objektif (gaji dan jabatan yang dicapai) maupun secara subjektif (kepuasan atas karir). Selanjutnya penelitian ini akan menggambarkan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh pegawai wanita dalam peningkatan karir mereka. Penelitian ini juga berusaha untuk menjelaskan alasan mengapa hambatan tersebut timbul.

IV2. METODE PENGUMPULAN DATA

Data yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer tersebut diperoleh dengan metode:

1. Data Primer, diperoleh melalui:

iii Penyebaran kuesioner. Kuesioner disebarakan untuk mendapatkan informasi dari responden tentang kemajuan karir, hambatan yang dihadapi serta variabel penyebab timbulnya hambatan tersebut.

iii Wawancara (*in depth interview*). Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi mendalam tentang variabel yang tidak diperoleh dari kuesioner.

2. Data sekunder, diperoleh melalui bank-bank tempat mereka bekerja mengenai kebijakan bank tersebut dalam hal promosi bagi pegawai yang sangat berhubungan dengan peningkatan karir.

IV.3. METODE PENGAMBILAN SAMPEL

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai wanita yang bekerja di bank (swasta dan pemerintah) yang langsung berhubungan dengan masyarakat di kota Bengkulu, yaitu pegawai pada bank: BNI 46, BRI, Bank Mandiri, Bank Bengkulu, BCA, BII, Bank Danamon, Bank Muamalat dan Bank Buana.

Selanjutnya penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan tujuan khusus yaitu responden yang sudah memiliki pengalaman bekerja di bank tempat mereka bekerja, sehingga mereka bisa menjawab pertanyaan tentang sukses karir secara objektif dan subjektif. Dengan demikian, maka sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap bank di kota Bengkulu yang telah bekerja paling sedikitnya dua tahun. Karena belum banyaknya jumlah pegawai wanita yang bekerja di bank di kota Bengkulu, maka jumlah sampel adalah 30 orang (sebagai syarat minimal jumlah responden yang bisa diolah secara kuantitatif).

IV.4. DEFINISI OPERASIONAL

- a. Karir. Karir didefinisikan dari 3 karir sukses, yaitu:
 1. Jabatan adalah posisi pegawai bank dilihat dari hirarki/struktur organisasi. Bila responden tidak memiliki jabatan (tidak memiliki anak buah) selama bekerja di bank, maka dapat dikatakan karirnya tidak sukses.
 2. Gaji ialah sejumlah uang yang diterima oleh pegawai bank selama 1 bulan, termasuk gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, uang makan dan uang transport.
 3. Kepuasan karir merupakan kepuasan yang dirasakan pegawai bank atas karirnya selama bekerja di bank tersebut. Diukur dengan skala Likert (1-6).
- b. Hambatan karir.
 1. Demografi: umur, pendidikan, jender, status perkawinan, dan anak
 2. Mentor: bimbingan, pengarahan, dan pengawasan dari atasan langsung pada pekerjaan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.
 3. Lingkungan kerja: Hubungan antara pegawai dengan rekan kerja yang lain di kantor
 4. Kebijakan organisasi: kebijakan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, asuransi, bonus, dan promosi jabatan.

IV.5. ALAT ANALISIS

Penelitian ini menggunakan analisa kuantitatif dan kualitatif. Statistik deskriptif akan digunakan untuk menjelaskan profil pegawai dan gambaran karir (gaji, jabatan, dan

kepuasan karir) yang dimiliki pegawai wanita perbankan di kota Bengkulu.

Selanjutnya, akan diidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi oleh pegawai wanita dalam meningkatkan karir. Supaya lebih terfokus, maka aspek-aspek hambatan yang akan diteliti dikelompokkan dalam 3 aspek yaitu hambatan demografi (umur, pendidikan, jender, status perkawinan, dan anak), lingkungan kerja (mentor/bimbingan atasan dan rekan kerja), networking (jaringan kerja) dan kebijakan organisasi (bank tempat mereka bekerja). Selanjutnya dianalisis alasan timbulnya hambatan tersebut

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

V.1. HASIL PENELITIAN

Di kota Bengkulu, terdapat sembilan (9) bank umum, yaitu BNI 46, BRI, Bank Mandiri, Bank Bengkulu, BCA, BII, Bank Danamon, Bank Muamalat dan Bank Buana. Dari 30 kuesioner yang disebarakan kepada pegawai wanita di sembilan bank tersebut, responden yang bersedia mengembalikan kuesioner berasal hanya dari lima bank (BNI 46, BRI, Bank Mandiri, BCA, dan Bank Buana). Jumlah kuesioner yang kembali dan bisa dianalisis atau dengan kata lain jumlah responden dalam hasil penelitian ini adalah 14 orang (48,5%).

V.1.1. DEMOGRAFI RESPONDEN

Profil demografi pegawai wanita perbankan yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1. Profil demografi pertama yang ditampilkan adalah umur. Umur responden termuda berumur 24 tahun sedangkan yang paling tua berumur 39 tahun. Mayoritas responden berumur antara 26 - 35 tahun (50%), yang diikuti oleh golongan umur 36 - 45 tahun yaitu sebesar 35% dari total responden. Bila dilihat umur rata-rata maka dapat dikatakan bahwa umur rata-rata mereka adalah 30 tahun.

Tabel 5.1. Demografi Responden.

Demografi		Frekuensi	Persentase
1	Umur		
	< 25 th	2	14,3
	26 - 35 th	7	50,0
	36 - 45 th	5	35,1
2	Pendidikan		
	SMU	1	7,1
	D3	4	28,6
	S1	8	57,1
	S2	1	7,1
3	Suku bangsa		
	Bengkulu	4	28,6
	Sumatera Selatan	6	42,9
	Jawa	2	14,3
	Bali	1	7,1
	Tionghoa	1	7,1
4	Agama		
	Konghucu	1	7,1
	Kristen	1	7,1
	Islam	12	85,7
5	Status pernikahan		
	Belum menikah	2	14,3
	Menikah	12	85,7
6	Jumlah anak		
	tidak ada	2	14,3
	1	4	28,6
	2	2	14,3
	> 3	2	14,3
7	Pekerjaan suami		
	PNS	3	21,4
	BUMN/BUMD	3	21,4
	Wiraswasta	5	35,7
	Pegawai swasta	1	7,1
8	Tempat bekerja		
	BNI	4	28,6
	BBI	1	7,1
	BRI	2	14,3
	BCA	2	14,3
	Bank Mandiri	5	35,7

Profil kedua yaitu pendidikan. Mayoritas responden sudah menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi baik sebelum bekerja ataupun sambil bekerja di

bank tersebut. Di antara responden, terdapat 1 orang yang sudah menyelesaikan pendidikan S2. Adapun responden dengan pendidikan terakhir SMA adalah responden di bank swasta yang bekerja lebih dari 15 tahun, dan merasa bahwa dia tidak perlu menambah pendidikan formal. Namun demikian, ternyata di bank swasta ada peraturan baru, bahwa staf harus berpendidikan minimal S1 jika masih ingin bekerja sampai pensiun. Jika tidak bergelar sarjana, staf tersebut akan diberhentikan dari bank tersebut. Misalnya di Bank Buana, akan menerapkan peraturan "pegawai harus sarjana" pada tahun 2010. Untuk itu, sebelum tahun 2010, pegawai yang belum sarjana diberikan kesempatan untuk sekolah di perguruan tinggi namun dengan biaya sendiri.

Profil selanjutnya adalah suku bangsa. Berdasarkan Tabel 5.1, terlihat bahwa mayoritas responden merupakan suku dari Sumatera Selatan (43%). Ini sedikit berbeda dengan pekerjaan lain mengingat bahwa biasanya mayoritas pekerja di suatu industri merupakan penduduk asli daerah tersebut. Persentase responden yang merupakan penduduk asli Bengkulu hanya 29% dari total responden. Terdapat 1 orang Tionghoa yang bekerja di Bank swasta.

Dalam hal agama yang dianut responden, sebagian besar responden beragama Islam, hal ini wajar mengingat 99% penduduk Indonesia juga beragama Islam. Namun demikian, ada 1 orang responden yang beragama Konghucu, yang bekerja di bank swasta.

Dilihat dari status perkawinan, ternyata 86% dari responden sudah menikah. Hanya 14% dari total responden yang belum menikah. Hal ini wajar mengingat usia dari sebagian besar responden masuk dalam usia dewasa yang biasanya sudah 'harus memiliki pendamping hidup' kalau tidak mau dicap sebagai 'perawan tua'

Berkaitan dengan status menikah, dari 12 orang yang sudah menikah, ada 14% dari responden yang belum memiliki anak. Hal ini karena mereka memang pasangan muda yang baru menikah dalam 1-2 tahun sehingga masih dalam proses memiliki anak. Sebagian besar responden memiliki anak antara 1-2 orang. Ada beberapa alasan mengapa wanita yang bekerja memiliki anak sedikit. Pertama, adanya program keluarga KB di Indonesia yang sudah banyak diterapkan oleh pasangan yang sudah menikah. Alasan kedua, karena kesibukan mereka dalam bekerja sehingga mereka tidak ingin disibukkan dengan banyak anak di dalam keluarga. Ketiga, adanya peraturan asuransi kesehatan di perbankan bahwa jumlah anak yang memperoleh penggantian kesehatan adalah maksimum 3 orang.

Selanjutnya, dilihat dari jenis pekerjaan suami responden, dapat dikatakan bahwa 43% dari suami responden memiliki pekerjaan tetap sebagai PNS atau bekerja di BUMN/BUMD. Selebihnya, memiliki usaha sendiri (berwiraswasta) seperti toko, kontraktor, usaha video shooting, dan lainnya. Namun ada juga 1 responden yang suaminya bekerja di perusahaan swasta.

V.1.2 KARIR RESPONDEN

Karir yang diungkapkan adalah karir awal dan karir saat sedang dilakukan penelitian. Selanjutnya akan dijelaskan tentang peningkatan karir responden. Sedangkan peningkatan karir difokuskan pada jabatan, gaji per bulan (dan juga penghasilan lain selama setahun), serta kepuasan karir saat ini.

V.1.2.1. KARIR OBJEKTIF: JABATAN

Karir seseorang dimulai pada saat orang tersebut mulai bekerja. Karir dapat dipandang dari tiga (3) komponen, yaitu jabatan yang diduduki, gaji yang diperoleh dan kepuasan karir. Khusus untuk kepuasan karir, akan dibahas dalam peningkatan karir. Dengan demikian, karir awal dalam penelitian ini difokuskan pada jabatan awal yang diduduki dan gaji yang diperoleh responden saat mulai bekerja di bank.

Dalam hal posisi/jabatan, jika seseorang mendapatkan posisi yang bagus pada saat mulai bekerja, maka dapat dikatakan bahwa orang tersebut memiliki awal karir yang bagus. Setiap bank memiliki sedikit perbedaan dalam penyebutan nama jabatan. Namun demikian, secara umum terdapat persamaan dalam penjenjangan jabatan di bank-bank tersebut. Dari beberapa penggolongan jabatan di Bank-Bank tempat responden bekerja, dapat disimpulkan di dalam Tabel 5.2. Tabel 5.2 mengungkapkan bahwa saat mulai bekerja posisi kerja responden masih pada tingkat rendah.

Tabel 5.2. Jabatan Awal Responden.

Jabatan	Jumlah	Persentase
Asisten	2	14,3
Staf/clerk/pelaksana	12	85,7
Officer/pro manajer/asisten manajer	-	-

Selain jabatan di atas yang menunjukkan karir awal seorang pegawai, ternyata bidang kerja juga ikut menentukan karir mereka. Misalnya di Bank Mandiri, bidang di Back Office, Kliring dan Accounting (jabatan jenjang kedua) dipandang lebih bagus dari pada bidang *front liner* (pelayanan kepada nasabah) yang disebut jabatan jenjang pertama. Selanjutnya, pegawai yang akan naik jabatan menjadi *officer* harus memiliki jabatan jenjang kedua (bekerja di bidang *Back Office*, Kliring dan *Accounting*).

Seiring dengan berjalannya waktu, sebagian pegawai mengalami peningkatan jabatan. Hal ini ditunjukkan dalam Tabel 5.3. Dalam Tabel 5.3 dijelaskan bahwa secara umum ada peningkatan jabatan yang diperoleh responden. Dalam waktu 2 tahun, responden mulai mengalami mutasi dalam pekerjaan. hal ini bisa menunjukkan awal perjalanan karir mereka. Pada awal bekerja, 86% dari responden menduduki posisi sebagai staf, maka saat ini (saat penelitian dilakukan) terdapat 36% responden yang mengalami peningkatan karir dengan menduduki jabatan sebagai asisten manajer (BNI 1946) atau pro manajer (Bank Buana) atau officer (Bank Mandiri). Namun demikian, responden yang menduduki posisi staf masih lebih dari 50%. Angka ini bisa menunjukkan bahwa masih banyak responden yang mengalami tidak adanya peningkatan karir. Responden mulai

merasakan adanya ketidaksamaan peningkatan karir bila dibandingkan dengan rekan kerja mereka yang seangkatan atau mulai bekerja pada tahun yang sama dengan masing-masing responden (keterangan tentang persepsi peningkatan karir akan dibahas dalam bagian perkembangan karir).

Tabel 5.3. Jabatan Responden Saat Ini

Jabatan	Jumlah	Persentase
Asisten	-	-
Staf/clerk/pelaksana	9	63,3
Officer/pro manajer/asisten manajer	5	35,7
Total	14	100,0

V.1.2.2. KARIR OBJEKTIF: GAJI

Komponen karir berikutnya dilihat melalui besarnya gaji yang diterima, dimulai dari gaji awal yang diterima responden saat pertama kali bekerja dan adanya peningkatan gaji yang diterima (termasuk penghasilan lain yang diterima berkaitan dengan pekerjaan). Dalam mendiskusikan masalah gaji yang diterima seorang pegawai yang berkaitan dengan waktu/tahun yang berbeda, tidak lepas dari inflasi. Gaji awal yang diterima pegawai yang mulai bekerja 3 tahun yang lalu jauh lebih tinggi (1,8 juta rupiah, paling tinggi di antara responden) dari pada gaji awal mereka yang mulai bekerja 18 tahun lalu (75 ribu rupiah, paling rendah di antara responden). Hal ini tidak dapat dikatakan bahwa karir pegawai yang baru jauh lebih baik karena mendapatkan gaji yang jauh lebih tinggi. Bila pengalaman kerja dikaitkan dengan gaji awal, dapat diketahui bahwa gaji awal tertinggi diterima oleh mereka yang bekerja antara 2-5 tahun yang lalu. Gaji awal terendah diterima oleh mereka yang bekerja 18 tahun yang lalu. Inilah yang dimaksud dengan adanya inflasi di dalam gaji

nominal yang diterima oleh pegawai. Keterangan mengenai gaji awal responden dapat dilihat pada Tabel 5.4. Gaji awal yang lebih tinggi bisa dikategorikan menjadi indikator karir yang baik jika yang dilihat adalah gaji relatif, yaitu gaji yang diterima seorang pegawai dibandingkan dengan pegawai lain pada tahun yang sama.

Tabel 5.4. Gaji awal Responden

Jumlah uang (Rupiah)	Jumlah	Persentase
75000 -500.000	4	28.4
505.000 – 1.000.000	8	57.0
1.005.000 – 1.500.000	-	-
1.505.000 – 2.000.000	1	7.1
Total	14	100.0

Seiring dengan berjalannya waktu, gaji yang diterima oleh seorang pegawai akan meningkat, demikian pula yang diterima oleh responden. Dengan kenaikan gaji berkala antara 1 – 3 tahun, gaji mereka meningkat sedikit demi sedikit. Gaji yang diterima per bulan terdiri dari gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan anak. Sebagian bank memberikan uang transport dan uang makan per bulan bersamaan dengan gaji. Sebagian lagi memberikan uang transport dan makan tidak bersamaan dengan gaji. Dengan demikian, yang dimaksud gaji dalam penelitian ini berupa gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan anak, uang transport dan uang makan yang diterima per bulan. Gaji pegawai pria selalu lebih tinggi dari gaji pegawai wanita untuk jabatan apapun. Ini sangat ironis, padahal jumlah jam kerja sama, tanggung jawab dalam pekerjaan juga sama.

Apa yang membedakan gaji pegawai pria dan pegawai wanita? Komponen pembentuk gaji yang berbeda. Bagi pegawai pria, komponen gaji per bulan berupa gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, uang makan, uang transport. Khusus untuk tunjangan keluarga, seperti PNS, pegawai pria memperoleh tunjangan untuk istri dan 3 anak. Sedangkan pegawai wanita hanya mendapatkan tunjangan anak (jika suami membuat surat yang menyatakan tidak mengurus kesehatan anak). Selanjutnya, tunjangan keluarga diberikan dalam persentase dari gaji kotor, sebesar 5% per orang. Misalnya pegawai pria dengan jabatan pro manajer (dengan 2 anak), dengan gaji kotor (gaji pokok, tunjangan jabatan, uang makan dan uang transport) sebesar 2,7 juta rupiah, maka pegawai pria tersebut akan memperoleh tambahan gaji 15% dari 2,7 juta rupiah (yaitu 5% untuk istri dan 10% untuk anak). Sementara itu, jika pegawai tersebut wanita, maka tunjangan keluarga yang diperoleh adalah 10% untuk anak dari 2,7 juta rupiah (jika pegawai wanita tersebut membuat surat pernyataan yang telah disebutkan di atas). Makin tinggi jabatan pegawai pria, perbedaan gaji semakin besar dengan pegawai wanita pada jabatan yang sama. Tabel 5.5 menunjukkan besarnya gaji responden saat ini.

Tabel 5.5. Gaji Responden Saat Ini

Jumlah uang (juta rupiah)	jumlah	Persentase
1,51 - 2	3	21.4
2,01 - 2,5	3	21.4
2,51 - 3	2	14.3
3,01 - 3,5	1	7.1
3,51 - 4	2	14.3
4,01 - 4,5	2	14.3
5,01 - 5,5	1	7.1
Total	14	100.0

Dari Tabel 5.5 terlihat peningkatan gaji yang signifikan yang diterima responden, di mana gaji awal tertinggi sebesar 1,8 juta rupiah/bulan, gaji saat ini mencapai 5,5 juta rupiah/bulan. Secara umum semua mengalami kenaikan gaji selama mereka bekerja. Namun ini belum dapat dikatakan bahwa karir objektif mereka semua baik, karena pengalaman kerja yang berbeda untuk semua responden dan kenaikan gaji ini harus dibandingkan dengan kenaikan gaji yang diterima oleh pegawai lain. Kenaikan gaji relatif (dilihat dari persepsi responden) ini akan dibahas di dalam bagian perkembangan karir responden.

Selain gaji per bulan yang diterima, perbankan juga memberikan penghasilan tambahan kepada pegawainya berupa bonus yang biasanya diberikan 1 kali dalam setahun. Besarnya bonus per tahun untuk responden dapat dilihat di Tabel 5.6. Bonus yang diterima oleh setiap responden berbeda. Ada bermacam-macam jawaban baik dari kuesioner maupun dari wawancara tentang dasar/landasan pemberian bonus ini. Namun mayoritas responden menyebutkan jabatan dan kinerja sebagai dasar pemberian bonus. Dengan kata lain, semakin tinggi jabatan pegawai, semakin tinggi juga bonus yang diterima pegawai tersebut. Hal ini juga berlaku untuk kinerja.

Tabel 5.6. Bonus per tahun yang diterima responden

Jumlah uang (juta rupiah)	Jumlah	Persentase
2,01 - 4	7	50.0
4,01 - 6	1	7.15
6,01 - 8	1	7.15
8,01 - 10	2	14.35
10 - 12	2	14.35
Total	14	100

V.1.2.3. KARIR SUBJEKTIF: KEPUASAN KARIR

Komponen karir terakhir yang dibahas adalah karir subjektif, dalam hal ini kepuasan karir. Kepuasan karir merupakan perasaan responden atas karir yang dicapainya selama bekerja di bank. Penilaian kepuasan karir dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan skala Likert (1-6). Kepuasan karir rata-rata (*mean*) dari responden adalah 2,79. angka ini berarti bahwa responden merasakan sedikit tidak puas atas karir mereka selama ini. Lebih lanjut, jawaban responden dengan skala Likert ditampilkan dalam Tabel 5.7.

Tabel 5.7. Kepuasan Karir Responden

Tingkat kepuasan	Jumlah	Persentase
Sangat tidak puas	1	7.1
tidak puas	5	35.7
Sedikit tidak puas	4	28.6
Sedikit puas	4	28.6
Total	14	100.0

Dari Tabel 5.7 ditunjukkan bahwa tidak ada responden merasakan kepuasan atas karirnya, apalagi yang merasakan sangat puas. Yang ada hanya sedikit puas atas karir yang dicapainya selama ini (29%). Mayoritas responden merasakan ketidakpuasan dalam berkarir. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak sukses secara subjektif dalam karir. Dengan kata lain, responden merasakan adanya hambatan karir.

V.2. PEMBAHASAN

V.2.1. PERKEMBANGAN KARIR RESPONDEN

Karir objektif yang dilihat dari jabatan (jabatan awal dan jabatan saat ini) dan gaji (gaji awal dan gaji saat ini) sudah dijelaskan di atas. Namun peningkatan karir ini

harus diperhatikan lebih teliti, karena, dengan masa kerja yang beragam, mungkin saja responden mengalami peningkatan karir sekaligus penurunan karir selama bekerja. Perkembangan karir tersebut dapat dilihat di Tabel 5.8. Dari 14 responden, 50% menyatakan karirnya bagus, terus meningkat dari tahun ke tahun. 36% menyatakan karirnya sangat lambat berkembang dengan kata lain, kenaikan gaji hanya mengikuti kenaikan gaji berkala, dan jabatan yang diperoleh tidak meningkat ke jenjang yang lebih baik. Bahkan ada 14 % dari responden yang mengalami karir berfluktuasi, pernah menduduki jabatan tinggi (jenjang menengah, *officer*) namun diturunkan jabatannya menjadi staf. Gaji yang diterima tentu mengikuti jabatannya, karena salah satu komponen gaji adalah tunjangan jabatan.

Tabel 5.8. Perkembangan karir selama bekerja di bank

Perkembangan karir	Jumlah	Persentase
Meningkat	7	50.0
Tetap	5	35.7
Tidak stabil	2	14.3
Total	14	100.0

Untuk melihat apakah responden merasakan karirnya terhambat, perlu dikorelasikan perkembangan karir objektif dengan karir subjektif mereka yaitu kepuasan karir. Untuk itu, Tabel 5.9 dan Tabel 5.10 mengungkapkan kepuasan karir responden yang dikaitkan dengan pengalaman kerja dan jabatan mereka saat ini.

Tabel 5.9. Kepuasan Karir Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Jabatan

Pengalaman kerja	Jabatan	Kepuasan Karir
2-5 tahun	staf/clerk	sedikit tidak puas
	asisten manajer/ promanajer/officer	sedikit tidak puas
5,1 - 8 tahun	staf/clerk	tdk puas
		sedikit puas
		sedikit puas
8,1- 11 tahun	asisten manajer/ promanajer/officer	tdk puas
		sedikit puas
11,1-14 tahun	staf/clerk	tdk puas
14,1-18 tahun	asisten manajer/ promanajer/officer	sangat tidak puas
		sedikit tidak puas

Tabel 5.10. Kepuasan Karir Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Gaji

Pengalaman kerja	Gaji (juta rupiah)	
2-5 tahun	1,51 - 2	sedikit tidak puas
	2,51 - 3	sedikit tidak puas
	4,01 - 4,5	sedikit tidak puas
5,1 - 8 tahun	1,51 - 2	tidak puas
	2,51 - 3	sedikit puas
	2,01 - 2,5	tidak puas
		sedikit puas
	5,01 - 5,5	sedikit puas
8,1- 11 tahun	4,01 - 4,5	sedikit puas
	3,51 - 4	tidak puas
11,1-14 tahun	3,01 - 3,5	tidak puas
14,1-18 tahun	2,01 - 2,5	sangat tidak puas
	3,51 - 4	sedikit tidak puas

Dari Tabel 5.9 dan 5.10 dapat diketahui bahwa responden yang merasakan tidak puas dalam karirnya adalah responden yang memiliki pengalaman kerja yang panjang. Misalnya responden yang menduduki posisi sebagai staf dengan pengalaman kerja 11 - 14 tahun dan responden yang menjabat asisten manajer

dengan pengalaman kerja 8 – 11 tahun. Bahkan ada asisten manajer dengan pengalaman kerja 14-18 tahun yang merasa sangat tidak puas dengan karir yang dicapainya. Responden tersebut merasa seharusnya dia bisa mencapai posisi yang lebih tinggi dari yang dicapai saat ini, karena ada rekan kerja yang seangkatan dengannya menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dikaitkan dengan gaji yang diperolehnya, ternyata responden yang sangat tidak puas dengan karirnya ini memperoleh gaji yang tergolong lebih kecil dari responden lain dengan pengalaman kerja yang sama bahkan dengan jabatan yang sama (Bank tempat bekerja berbeda)

Selanjutnya penting juga untuk melihat perkembangan karir relatif yang dicapai oleh pegawai lain di kantor masing-masing (bukan responden). Responden diminta untuk menilai siapakah pegawai yang memiliki perkembangan karir paling bagus di kantor. Jawaban mereka ternyata mendukung hasil penelitian beberapa ahli seperti Richardson (1996), Dann (1995), dan Paisey (1995), yaitu pegawai pria memiliki karir yang lebih bagus dibandingkan pegawai wanita. 43% dari responden dalam penelitian ini menyatakan bahwa pegawai yang memiliki karir paling bagus di kantornya adalah pria, 21% responden menyebutkan pegawai wanita yang memiliki karir cemerlang. Sedangkan 36% menilai adanya jumlah yang seimbang antara pria dan wanita yang memiliki karir cemerlang. Ditilik lebih lanjut, bank apakah yang perkembangan terbaiknya dimiliki oleh pegawai pria? Bank tersebut adalah BCA, BRI, dan Bank Mandiri. Sementara itu responden BNI 1946

menyatakan karir terbaik dimiliki oleh pegawai wanita. Sedangkan Bank Buana (BBI) menilai tidak ada perbedaan antara pria dan wanita dalam hal karir.

Berikutnya akan dilihat perkembangan karir dalam hal jabatan. Ditinjau dari perkembangan jabatan yang diperoleh dari jabatan awal sampai pada jabatan yang diduduki saat ini, juga jelas terlihat adanya perkembangan yang baik untuk sebagian responden. Namun, untuk sebagian responden yang lain tidak mengalami perkembangan karir yang cukup baik. Seperti yang dianalisis di dalam perkembangan gaji, jabatan yang diperoleh juga diperhatikan unsur komparatifnya. Banyak faktor yang ikut menentukan seorang pegawai menduduki jabatan, salah satunya adalah masa kerja. Untuk itu, jabatan yang diperoleh responden saat ini akan dibandingkan dengan jabatan yang diperoleh rekan kerjanya seangkatan di bank yang sama.

Pembandingan dilakukan berdasarkan persepsi responden. Responden diminta untuk menyebutkan siapa rekan seangkatannya yang memperoleh jabatan lebih tinggi dari responden tersebut. 50% dari responden menyatakan bahwa tidak ada teman seangkatan dengan mereka yang menduduki jabatan lebih tinggi dari responden. Sebagian lainnya menunjukkan memang ada perbedaan peningkatan karir di antara pegawai. Secara khusus, disebutkan bahwa teman seangkatan yang pria memiliki jabatan yang lebih tinggi (21% dari responden). Misalnya responden memiliki jabatan pro manajer, maka teman pria seangkatan menduduki jabatan wakil pimpinan. Bahkan ada rekan junior (tahun mulai bekerja lebih muda dari

responden) yang menduduki jabatan pimpinan, juga pria. Hal ini terjadi di bank pemerintah dan bank swasta. Hanya 1 orang responden yang menyatakan bahwa ada teman wanita yang seangkatan yang memiliki jabatan lebih tinggi.

Dalam membahas perkembangan karir juga perlu diperhatikan peningkatan karir secara umum untuk semua rekan kerja sekantor, tidak hanya dengan memperhatikan rekan kerja seangkatan saja. Bila dibandingkan dengan rekan kerja yang lain di kantor, 57% dari responden menyatakan bahwa perkembangan karir mereka termasuk kategori sedang, normal. Sebanyak 5 orang (36%) merasakan perkembangan karir yang lebih lambat dari rekan kerja yang lain.

Selanjutnya, untuk mengetahui kondisi riil di dunia kerja perbankan, dieksplorasi juga mengenai siapa saja yang menduduki jabatan tinggi di setiap kantor bank. Yang dimaksud dengan jabatan tinggi adalah jabatan wakil pimpinan dan pimpinan. Ternyata semua responden di lima bank menyebutkan pegawai pria sebagai pejabat tinggi di kantornya. Ini menjadi pertanyaan, mengapa tidak ada pegawai wanita yang bisa menjadi pejabat tinggi di kantornya?

Selain jabatan tinggi, perlu dilihat juga mengenai pemangku jabatan menengah. Adakah perbedaan antara jumlah pegawai pria dan wanita seperti pada jabatan tinggi? Pada posisi jabatan menengah (jenjang kedua) di lima bank yang diteliti, sudah ada beberapa wanita yang bisa mencapai jabatan menengah (assiten manajer atau pro manajer), yaitu di BNI 1946, BCA, dan Bank Buana. Sangat disayangkan

ternyata di Bank milik pemerintah seperti BRI dan Bank Mandiri, jabatan menengah juga didominasi oleh pegawai pria. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Paisey (1995) yang menyebutkan bahwa mayoritas posisi manajerial tertinggi sampai menengah dipegang oleh pria, sedangkan untuk posisi manajerial rendah dipegang oleh wanita.

Tidak berkembangnya karir pegawai wanita dilihat dari jabatan dan gaji yang dicapai juga tercermin dari adanya ketidakpuasan karir responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya responden ingin memiliki karir yang cemerlang namun mereka menghadapi hambatan sehingga mereka tidak dapat mencapai karir yang cemerlang.

V.2.2. FAKTOR PENDUKUNG KARIR

Sebagai pegawai di suatu kantor, seseorang tentu dapat menilai perkembangan karir rekan kerja mereka baik yang memiliki karir bagus ataupun karir yang tidak mulus. Dari pergaulan mereka sehari-hari, seorang pegawai dapat mengetahui faktor-faktor apa saja menyebabkan rekan kerja memiliki karir demikian. Untuk itu, responden diminta untuk mengamati hal-hal apa yang dimiliki oleh rekan kerja dengan karir cemerlang sehingga rekan kerja tersebut dapat berkarir. Faktor pendukung karir ini dilihat dari 5 aspek yaitu demografi, mentor, lingkungan kerja, networking dan kebijakan organisasi. Tabel 5.11 menjelaskan bahwa tidak semua dari 5 aspek yang diteliti menjadi penghambat karir.

Tabel 5.11. Persepsi Responden Tentang Faktor-faktor Pendukung Karir Bagi Pegawai Yang Memiliki Karir Bagus

Faktor Pendukung	Jumlah	Persentase
Kedekatan hubungan dengan pimpinan	4	28
Kedekatan hubungan dengan pimpinan langsung	3	21
Memiliki jaringan kerja di luar bank	3	21
Jenis kelamin Pria	2	14
Dukungan suami untuk berkarir	2	14
Skill sesuai dengan pekerjaan	2	14
Memiliki Jaringan kerja di dalam bank	2	14
Kemampuan kerja yang baik	1	7
Kepribadian sesuai dengan pekerjaan	1	7
Punya waktu luang untuk bekerja di luar jam kantor	1	7
Kebijakan manajemen: diskriminasi dalam jenis kelamin	1	7

Berdasarkan Tabel 5.11, dapat dilihat beberapa faktor yang dimiliki rekan kerja yang berkarir cemerlang menurut persepsi responden. Ada beberapa faktor pendukung karir yang dapat dikategorikan sebagai persyaratan pekerjaan sehingga dapat dikatakan mereka yang berkarir bagus memang memiliki kinerja yang baik. Faktor pendukung yang dianggap paling penting oleh responden adalah keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan kinerja rekan kerja mereka bisa meningkat cepat dan karirnya pun ikut meningkat. Faktor pendukung lain adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik serta adanya kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan.

Contoh faktor pendukung yang dialami dalam keseharian kerja adalah mereka harus mengikuti prosedur jika ada permasalahan dalam pekerjaan baru selanjutnya mengambil keputusan. Hal ini dibutuhkan kemampuan kerja yang baik. 5 orang responden menilai bahwa rekan kerja yang memiliki karir bagus selalu bekerja dengan baik. Kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru juga menjadi faktor

pendukung karir mereka. Karyawan yang memiliki *high technology skill* akan diberikan kesempatan/prioritas untuk mengikuti pelatihan pelayanan dengan teknologi informasi. Selain itu, rekan kerja dengan karir bagus selalu tersenyum menghadapi nasabah (ini menjadi moto bank mereka). Dengan selalu ramah, penilaian atas kinerja mereka pun menjadi baik.

Faktor pendukung tersebut merupakan penilaian yang "fair" bagi seseorang yang memiliki karir yang bagus karena faktor tersebut mencerminkan kinerja yang baik dalam bekerja. Namun demikian, menurut persepsi responden, berdasarkan 5 aspek yang diteliti dalam penelitian ini (demografi, mentor, lingkungan kerja, *networking* dan kebijakan organisasi) ada faktor-faktor pendukung lain yang dimiliki oleh rekan kerja mereka yang berkarir bagus tersebut, yang bisa dianggap sebagai "faktor bukan kinerja"

Salah satu faktor bukan kinerja menurut responden adalah demografi. Faktor demografi yang menjadi pendukung karir, namun hal ini bukan merupakan faktor penentu langsung, adalah jenis kelamin dan status perkawinan. Ada responden yang menyebutkan bahwa pegawai yang memiliki karir bagus karena dia pria. Ini mendukung penelitian Powell (1988), Nabi (1999), serta Greenhaus dan Parasuraman (1993). Mengapa pria memiliki karir lebih baik setelah menikah? Karena, pegawai pria yang menikah tidak memiliki hambatan dalam berkarir. Karir pegawai pria semakin baik seiring dengan bertambahnya pengalaman kerja. Jauh berbeda kondisinya dengan pegawai wanita.

Selain faktor di atas, *networking* atau jaringan kerja juga menjadi faktor pendukung karir pegawai. Hal ini paralel dengan penemuan Mann (1995) dan Burton (1997) bahwa *networking* merupakan salah satu faktor yang memiliki kontribusi pada peningkatan karir pegawai. Bahkan Hansen (2006) mengestimasi sebagian besar pembukaan pekerjaan tidak diiklankan atau diumumkan ke publik, melainkan diisi melalui “mulut” atau *networking*.

Networking (jaringan kerja) menjadi faktor pendukung karir karena dalam promosi jabatan dibutuhkan referensi dari pejabat di kantor. Di dalam *networking* juga termasuk adanya kedekatan hubungan dengan pimpinan bank dan atasan langsung. Dengan demikian, pegawai yang memiliki *networking*, dan juga kawan dekat yang menjadi pejabat penilai promosi, tentu akan memberikan referensi yang baik bagi pegawai tersebut. Referensi yang baik dapat menjadi ‘modal’ promosi untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik.

Masih berkaitan dengan faktor pendukung karir, terdapat responden yang merasakan bahwa peraturan atau kebijakan manajemen bank yang diskriminatif, memihak kepada pria. Misalnya jabatan di Bank pemerintah, untuk menjadi *officer*/asisten manajer, dibutuhkan persyaratan yang menguntungkan pegawai pria, seperti adanya kesediaan dipindahkan ke wilayah mana saja di Indonesia. Selama ini, sangat jarang terdengar seorang pria menikah dengan status ikut suami. Sehingga seandainya pegawai wanita menjadi *officer*/asisten manajer, dia akan

pergi/bekerja di luar kota sendiri, tanpa suami menemani. Hal yang berbeda jika suami yang menjadi *officer*/asisten manajer, keluarga akan ikut berpindah kemana pegawai pria tersebut dipindahkan. Kondisi ini menyebabkan pegawai pria menduduki mayoritas jabatan menengah dan tinggi di Bank pemerintah.

V.2.3. HAMBATAN KARIR

Setelah responden menilai faktor pendukung karir yang dimiliki pegawai dengan karir yang cemerlang (bukan responden dalam penelitian ini), responden juga diminta untuk mengungkapkan hambatan yang mereka hadapi untuk mencapai karir yang cemerlang, baik itu karir objektif (jabatan dan gaji) maupun karir subjektif (kepuasan karir). Hambatan karir juga dilihat dari 5 aspek yaitu demografi, mentor, lingkungan kerja, *networking* dan kebijakan organisasi. Penjelasan tentang hambatan yang dialami responden dalam mencapai karir di bank dapat dilihat di Tabel 5.12.

Tabel 5.12. Hambatan karir bagi Responden

Hambatan karir	Jumlah	Persentase
Status menikah *	2	14
Tidak didukung suami	2	14
Punya anak kecil	1	7
Skill tidak sesuai dengan pekerjaan	2	14
Kualitas mentor kurang baik	1	7
Tidak dekat dengan pimpinan	7	50
Tidak dekat dengan atasan langsung	2	14
Tidak memiliki jaringan kerja	2	14
Kebijakan organisasi	1	7

Dari Tabel 5.12, dari 5 aspek hambatan karir yang diteliti, terlihat bahwa hambatan yang dirasakan oleh sebagian besar responden adalah tidak dekat dengan pimpinan bank. Ketidakdekatan dengan pimpinan bisa diartikan sebagai *networking* yang kurang baik. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mann (1995) dan Burton (1997) bahwa *networking* atau jaringan kerja menjadi salah satu faktor yang menentukan karir pegawai.

Bagaimana cara kerja *networking* dalam mempengaruhi karir pegawai? Pegawai yang tidak memiliki *networking* yang baik, tidak memiliki teman yang banyak, baik di kalangan pejabat, rekan sebaya ataupun mereka yang jabatannya lebih rendah. Misalnya pegawai yang tidak bergaul dengan kalangan pejabat (pimpinan di kantor). Tentu saja pimpinannya tidak mengenal baik responden baik tentang pekerjaan ataupun perilaku responden. Karena tidak memiliki jaringan kerja dengan orang penting di kantor, responden menjadi kurang baik karirnya. Hal ini dapat dimaklumi, mengingat bahwa setiap penilaian untuk promosi jabatan, seorang pegawai memerlukan referensi dari pejabat di kantor tersebut. Semakin tinggi jabatan pemberi referensi, maka hal ini menjadi keuntungan bagi pegawai yang dipromosikan.

Mentor yang diberikan oleh atasan langsung juga menjadi hambatan karir bagi responden. Hal yang sama telah diungkapkan oleh peneliti terdahulu bahwa mentor diidentifikasi sebagai kontributor penting dalam pekerjaan dan karir (Burke and McKeen, 1997; George dan Jones, 1999; Appelbaum et al, 1995). Mentor dapat

membantu pegawai untuk meningkatkan karir melewati tahap-tahap karir. Di dalam penelitian ini, responden merasa bahwa atasan langsung kurang berkualitas dalam memberikan pengarahan dalam hal pekerjaan. Hal ini menyebabkan kemampuan kerja responden tidak dapat cepat berkembang seperti yang dibutuhkan dalam pekerjaannya.

Selain *networking* dan mentor, ada faktor lain yang berhubungan dengan kinerja juga dirasakan sebagai penghambat karir, yaitu keterampilan yang dimiliki tidak sesuai dengan pekerjaan. Skill yang dibutuhkan oleh dunia perbankan berkaitan erat dengan teknologi informasi yang terus berubah mengikuti perkembangan teknologi terbaru, seperti komputer, *Automatic Teller Machine (ATM)*, *Automatic Deposit Machine (ADM)*, pelayanan *on line*, *internet* dan *Mobile Banking/SMS banking*. Pegawai perbankan sering diberikan pelatihan/lokakarya untuk dapat melakukan pekerjaan dengan teknologi canggih tersebut. Beberapa responden terutama yang berumur 34-45 tahun merasakan sulitnya mengikuti perkembangan teknologi karena kemampuan berpikir dan kemampuan mempelajari hal yang baru sudah menurun. Padahal jika mereka tidak mampu menyesuaikan diri, mereka tidak dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi. Selanjutnya, ketidakmampuan mengikuti perkembangan teknologi tersebut juga disebabkan oleh tidak ada waktu untuk mengikuti pelatihan tersebut yang biasanya dilakukan diluar kota.

Ketidakmampuan mengikuti perkembangan teknologi informasi yang akan diaplikasikan di bank tempat responden bekerja ini juga berkaitan dengan status

pernikahan, karena wanita bekerja yang belum menikah tidak menghadapi kendala saat akan pergi ke luar kota. Sebaliknya, pegawai wanita yang menikah akan sangat tergantung dengan keluarganya. Powell (1988) mengungkapkan bahwa lingkungan keluarga mempengaruhi keputusan pekerja wanita dalam bekerja, terutama wanita yang sudah menikah. Ibu yang bekerja dibatasi oleh tanggung jawab mengurus keluarga dalam mengejar karirnya dibandingkan dengan suami yang bekerja. Selain itu, wanita yang sudah menikah tidak memiliki waktu yang banyak untuk bekerja lembur atau sekedar kumpul-kumpul di kantor di luar jam kerja, karena harus mengurus keluarga (suami dan anak-anaknya).

Lebih lanjut, responden yang memiliki anak kecil merasakan karirnya menjadi sedikit terhambat. Hambatan karir karena adanya anak kecil sebenarnya bersifat temporer, di mana anaknya berumur dibawah lima tahun (balita). Kesibukan pegawai bank, yang terkadang harus rapat di atas jam kerja normal (di atas jam 5 sore) membuat responden yang anaknya masih kecil harus meminta izin untuk tidak ikut rapat dengan alasan harus mengurus anaknya. Ada juga kejadian saat anak sakit, responden yang meminta izin mengurus anak sakit walaupun sebenarnya suami responden bisa mengurus hal ini jika saja suami responden bersedia. Tapi kenyataannya, responden yang selalu direpotkan di saat ada anggota keluarga yang sakit. Hal ini sering terjadi, dan membuat atasan langsung tidak memberikan rekomendasi yang baik bagi responden tersebut untuk menduduki posisi yang lebih baik. Hal yang lebih buruk lagi, responden terpaksa meminta untuk ditempatkan di posisi yang memungkinkan dia untuk tidak terlalu sibuk

dengan urusan kantor atau minta izin untuk tidak mengikuti kegiatan kantor padahal kegiatan ini juga menjadi faktor untuk melihat kesetiaan pegawai kepada pekerjaannya.

Berkaitan dengan status menikah bagi pegawai wanita adalah adanya dukungan karir dari suami. Suami yang tidak mendukung karir istri akan tidak mengizinkan istrinya (responden) untuk pergi mengikuti pelatihan ke luar kota dengan kata lain meninggalkan urusan keluarga walaupun hanya sementara. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Powell (1988), Nabi (1999), serta Greenhaus dan Parasuraman (1993) bahwa pegawai wanita yang sudah menikah menghadapi berbagai permasalahan jika ingin berkarir. Dukungan suami kepada istri sangat berperan dalam menentukan karir istri. Seperti di Bank pemerintah, salah satu persyaratan untuk menduduki jabatan *officer*/asisten manajer adalah harus bersedia ditempatkan di cabang manapun dalam kurun waktu 3 tahun. Hal ini sangat memberatkan bagi pegawai wanita yang ingin mencapai jabatan *officer*/asisten manajer (jabatan menengah). Karena jika tidak didukung dan diizinkan suami untuk pindah kerja ke tempat baru, pegawai wanita tersebut tentu tidak akan pindah jika dia ingin keluarganya tetap harmonis. Dengan tidak mencapai jabatan menengah berarti tidak akan mungkin responden mencapai karir tertinggi di bank tersebut.

Kebijakan organisasi juga dianggap sebagai hambatan karir bagi pegawai wanita walaupun hanya 1 orang responden yang merasakan hal itu sebagai penghambat

karir. Hal ini seperti yang ditemukan oleh Morrison (1992), tentang adanya praktek dan kebijaksanaan organisasi yang menunjukkan adanya diskriminasi dalam struktur dan sistem yang dianggap mempengaruhi perlakuan terhadap wanita dan menghambat kemajuan karir mereka.

Dalam penelitian ini kebijakan tersebut berupa persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai dalam menduduki jabatan menengah (asisten manajer/officer) khususnya di bank pemerintah. Seperti yang diungkapkan di dalam sub bagian faktor pendukung karir, persyaratan yang ada sangat menguntungkan pegawai pria, seperti adanya kesediaan dipindahkan ke wilayah mana saja di Indonesia. Hal ini sangat memberatkan pegawai wanita sehingga sebagian besar pegawai wanita merasa lebih baik menduduki jabatan yang 'biasa' saja. Dengan kata lain, hal ini menjelaskan mengapa pegawai pria menduduki mayoritas jabatan menengah dan tinggi di Bank pemerintah.

Kebijakan bank yang diskriminatif juga tercermin dari pemberian gaji dengan komponen yang berbeda antara pegawai wanita dan pegawai pria. Pegawai pria yang sudah menikah akan mendapatkan tunjangan istri dan 3 anak (5% per orang. Jika ada istri dan 3 anak, maka pegawai pria tersebut akan mendapatkan tambahan gaji 20%). Namun, hal ini tidak berlaku bagi pegawai wanita. Tidak ada tunjangan suami untuk pegawai wanita. Tunjangan anak bisa diperoleh jika pegawai wanita tersebut membuat surat pernyataan berisi tidak bersedianya sang suami untuk mengurus/bertanggung jawab pada anak. Dengan demikian, walaupun jabatan

pegawai pria sama dengan pegawai wanita, gaji pegawai pria akan lebih tinggi dari pegawai wanita.

Bahkan, untuk asuransi kesehatan di sebagian bank juga berlaku perlakuan diskriminatif. Pegawai pria memperoleh asuransi kesehatan untuk istri dan anak-anak. Sedangkan pegawai wanita tidak memperoleh asuransi kesehatan untuk suami. Asuransi kesehatan untuk anak dapat diperoleh juga dengan cara yang telah dijelaskan di atas. Hal ini menyebabkan pegawai wanita menjadi risau jika suaminya sakit. Tentu saja pegawai wanita tersebut menjadi pusing jika suaminya sakit karena tidak adanya biaya pengobatan jika suaminya tidak bekerja (memperoleh penghasilan besar).

Sementara itu, lingkungan kerja khususnya hubungan responden dengan rekan kerja tidak menjadi penghambat karir. Walaupun ada sebagian responden menyatakan hubungan antara responden dengan rekan kerja tidak harmonis, ternyata mereka tidak menganggap hal tersebut mempengaruhi secara negatif pada karirnya.

V.2.4. ALASAN TIMBULNYA HAMBATAN KARIR

Dari pembahasan hambatan karir di atas, dapat dikatakan bahwa faktor penghambat karir bagi pegawai wanita di perbankan adalah faktor demografi (status menikah, tidak ada dukungan karir dari suami, dan punya anak kecil), *networking*, dan kebijakan organisasi (peraturan pemberian gaji dan persyaratan menduduki jabatan).

Ada beberapa alasan timbulnya faktor-faktor ini dalam kehidupan wanita dan menjadi penghambat karir mereka. Berdasarkan hasil wawancara, dapat dikatakan bahwa tampaknya semua hambatan karir yang dialami oleh pegawai wanita disebabkan oleh budaya nasional yang ada di Indonesia. Dari sumber penyebab budaya, akhirnya timbul faktor penghambat karir bagi pegawai wanita. Untuk itu, timbulnya faktor-faktor penghambat karir dianalisis dengan pendekatan budaya.

Budaya adalah nilai, perilaku, kepercayaan, artifak dan simbol kehidupan yang memiliki arti yang diadopsi oleh suatu masyarakat, yang membantu mereka menginterpretasi, mengevaluasi dan berkomunikasi sebagai anggota masyarakat (de Mooij, 1998). Budaya atau kultur mempengaruhi dan menggambarkan perilaku masyarakat. Ide, nilai, aksi, dan emosi merupakan produk budaya. Hofstede (de Mooij, 1998) membedakan empat (4) manifestasi budaya yaitu simbol, ritual, kepahlawanan (*heroes*) dan nilai.

Pendekatan budaya yang banyak dijadikan panduan dalam menganalisis budaya adalah pendekatan budaya nasional Hofstede. Beberapa ahli juga meneliti bagaimana budaya nasional Hofstede untuk negara di Asia (Robins, 1996). Untuk itu, analisis budaya sebagai sumber penghambat karir dilakukan dengan menggunakan pendekatan budaya nasional Hofstede. Budaya nasional adalah nilai-nilai sosial, ekonomi dan politik yang ada di dalam suatu negara (George dan Jones, 1999).

Kerangka budaya nasional Hofstede menjelaskan lima (5) dimensi dalam budaya yang dimiliki oleh suatu negara (George dan Jones, 1999; Hofstede, 2006). Dimensi tersebut adalah individualisme (*individualism*), jarak kekuasaan (*power distances*), penghindaran terhadap ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), maskulinitas (*Masculinity*), orientasi jangka panjang (*long term orientation*).

Dimensi individualisme fokus pada nilai-nilai yang mengatur hubungan antara individu dan kelompok. Di negara yang menganut nilai individualisme (individualisme tinggi), masyarakatnya mengagungkan pencapaian individu, kebebasan, dan kompetisi. Sebaliknya, negara yang individualismenya rendah atau dengan kata lain budaya kolektifismenya kental, masyarakatnya mengutamakan keharmonisan, kohesifitas, dan konsesus. Dalam budaya kolektif, kelompok menjadi lebih penting dari individu, dan anggota kelompok mengikuti norma-norma yang ada di kelompoknya. Negara Asia seperti Jepang dan Singapura memiliki budaya individualisme yang rendah (George dan Jones, 1999; Robins,

1996). Indonesia juga termasuk negara dengan individualisme rendah. Skor dimensi individualisme untuk Indonesia adalah 14 sedangkan Amerika Serikat memperoleh skor individualisme tertinggi yaitu 91 (Hofstede, 2006).

Dimensi jarak kekuasaan (*power distances*) fokus pada derajat kesamaan di antara masyarakat. Derajat kesamaan ini ditunjukkan dari bagaimana masyarakat memandang adanya perbedaan kekuasaan di dalam berbagai jenis pekerjaan, posisi dalam keluarga, posisi dalam masyarakat, posisi dalam pekerjaan, dan lainnya (George dan Jones, 1999; Robins, 1996; Hofstede, 2006). Misalnya, antara atasan dan bawahan, antara orang kaya dan orang miskin, antara orang tua dan anak, dan lainnya. Jarak kekuasaan yang besar (*high power distances*) mengindikasikan adanya ketidaksamaan dalam kekuasaan dan kekayaan yang tumbuh di masyarakat. Masyarakat dengan jarak kekuasaan besar cenderung mengikuti sistem kasta. Sebaliknya, jarak kekuasaan yang kecil (*low power distances*) menunjukkan tidak adanya perbedaan antara golongan masyarakat dalam berbagai jenis pekerjaan dan kekayaan/kemakmuran. Semua orang dianggap memiliki kesempatan dan kesamaan dalam hak dan kewajiban. Negara-negara di Asia memiliki jarak kekuasaan yang besar seperti Singapura (skor 74), Indonesia (skor 78) dan Malaysia (104). Sedangkan negara yang memiliki jarak kekuasaan kecil adalah USA (skor 40), Selandia baru (skor 22), dan Belanda dengan skor 38 (Hofstede, 2006).

Selanjutnya dimensi penghindaran terhadap ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Dimensi ini fokus pada cara masyarakat menanggapi ketidakpastian yang dihadapi dalam kehidupan. Penghindaran terhadap ketidakpastian yang rendah (*low uncertainty avoidance*) menunjukkan negara memiliki sedikit perhatian pada ketidakpastian dan memiliki toleransi yang tinggi pada pendapat yang berbeda. Sedangkan penghindaran terhadap ketidakpastian yang tinggi (*high uncertainty avoidance*) mengindikasikan negara yang memiliki toleransi yang rendah pada ketidakpastian (George dan Jones, 1999; Robins, 1996; Hofstede, 2006). Indonesia memiliki dimensi penghindaran terhadap ketidakpastian yang moderat dengan skor 48 dibandingkan dengan Singapura 8 dan Jepang 92 (Hofstede, 2006). Dengan demikian analisis dalam penelitian ini tidak fokus pada dimensi budaya nasional ini.

Dimensi maskulinitas memfokuskan pada tingkat masyarakat mendorong/tidak model pekerjaan maskulin yang tradisional. Maskulinitas yang tinggi menunjukkan negara mengalami adanya perbedaan jender yang besar. Dalam budaya dengan maskulinitas tinggi, pria mendominasi porsi yang signifikan dalam masyarakat dan dalam struktur kekuasaan. Ada beberapa jenis pekerjaan yang dianggap hanya cocok untuk pria. Sebagai contoh pekerjaan untuk pria di bidang ekonomi adalah pekerjaan manajer, di bidang politik adalah anggota DPR. Sementara itu, maskulinitas rendah menggambarkan budaya negara yang memiliki sedikit perbedaan dan diskriminasi jender. Dalam budaya ini, wanita dipandang sama dengan pria di dalam masyarakat (Hofstede, 2006). Dalam hal ini Indonesia juga

memiliki skor yang moderat (46) dibandingkan dengan Jepang (95), USA dengan skor 62, dan Swedia dengan skor 7 (Hofstede, 2006). Karena Indonesia memiliki budaya maskulinitas yang moderat, maka analisis tidak difokuskan pada dimensi ini.

Dimensi terakhir menurut budaya nasional Hofstede adalah orientasi jangka panjang (*long term orientation*). Fokus dimensi ini adalah pada adanya nilai dan pemikiran ke depan. Negara dengan orientasi jangka panjang menunjukkan adanya nilai komitmen pada jangka panjang dan menghargai tradisi yang ada. Mereka memiliki etos kerja yang tinggi, penghargaan di masa depan dianggap sebagai hasil kerja keras yang dilakukan sekarang. Sebaliknya untuk negara dengan orientasi jangka pendek. Hofstede tidak menjelaskan bagaimana dimensi budaya orientasi jangka panjang yang ada di Indonesia (Hofstede, 2006). Karena itu, analisis penelitian ini juga tidak fokus pada dimensi budaya orientasi jangka panjang.

Dari penjelasan tentang dimensi budaya nasional Hofstede di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya yang dominan di Indonesia adalah *high power distances* dan *low individualism*, sedangkan dimensi budaya yang lain termasuk moderat. Penjelasan tentang mengapa pegawai wanita perbankan di Indonesia menghadapi hambatan karir akan dianalisis melalui dimensi budaya *high power distances* dan *low individualism*.

Jarak kekuasaan yang besar (*high power distances*) dapat menjelaskan mengapa wanita menghadapi hambatan karir khususnya hambatan berupa demografi dan kebijakan organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Hofstede (George dan Jones, 1999; Robins, 1996; Hofstede, 2006) menjelaskan bahwa di dalam masyarakat ada jarak yang sangat besar antara orang dengan posisi yang lebih tinggi dengan orang di posisi yang lebih rendah. Misalnya seorang manajer dengan bawahan, manajer dianggap memiliki kekuasaan yang sangat tinggi terhadap bawahan. Hal ini tercermin dari perilaku manajer terhadap bawahan. Terkadang, bawahan harus mengerjakan hal-hal yang bukan tanggung jawabnya demi menyenangkan hati sang manajer.

Selain itu, jarak kekuasaan yang besar juga ada antara istri dan suami. Dalam budaya Indonesia, suami adalah kepala keluarga. Pegawai wanita yang sudah menikah berarti memiliki suami. Mereka yang belum menikah tidak menghadapi hambatan untuk berkarir. Dengan jarak kekuasaan yang besar (*high power distances*), kedudukan dan kekuasaan pria lebih besar dan dominan dari wanita. Dengan pemahaman "suami adalah kepala keluarga", tanggung jawab atas pemberian nafkah keluarga diserahkan ke pundak suami. Suami yang bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup keluarganya. Budaya ini menjelaskan mengapa kebijakan organisasi memberikan gaji yang lebih besar kepada pegawai pria. Gaji besar karena adanya tunjangan keluarga atas istri dan anak kepada pegawai pria saja. Sementara itu pegawai wanita tidak memperolehnya. Demikian juga yang terjadi dalam asuransi kesehatan. Padahal ada juga pegawai wanita yang menjadi

tulang punggung keluarga, namun budaya Indonesia menganggap hal itu hanya sebagai kasus saja.

Dengan pemahaman “suami adalah kepala keluarga”, sejak menikah, suami istri dijelaskan mengenai hak dan kewajiban masing-masing. Salah satu kewajiban bagi istri adalah melayani suami. Istri tidak boleh membantah perintah suami. Bahkan ada agama yang menyatakan bahwa suami adalah pemimpin keluarga, istri yang baik dan masuk surga adalah istri yang taat kepada suami.

Hal ini sebenarnya baik, namun realisasinya yang sering tidak seideal yang diharapkan. Karena suami sebagai pemimpin keluarga, maka pegawai wanita yang bekerja di luar rumah juga harus mendapatkan izin suami. Jika pegawai wanita tidak mengindahkan apa yang dikatakan suaminya, maka rumah tangga mereka menjadi tidak harmonis. Inilah salah satu penyebab terjadinya perceraian di dalam rumah tangga.

Pegawai wanita yang memiliki karir yang bagus tentu akan banyak menghabiskan waktu di kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya sebagai konsekuensi bertambahnya tanggung jawab pekerjaan. Bahkan di bank pemerintah, kebijakan organisasi yang menyebutkan syarat menduduki jabatan menengah adalah bahwa pegawai wanita tersebut harus bersedia ditempatkan di mana saja, berarti dia harus mengajak suami dan keluarganya pindah. Jika tidak, dia harus meninggalkan suami dan anaknya demi karirnya. Hal ini jadi sangat memberatkan pegawai wanita. Dia

harus memilih antara karir dan keluarga. Akhirnya sebagian besar pegawai wanita yang punya kesempatan ini memilih keluarga, dengan kata lain, karirnya terhambat.

Walaupun bekerja di kota yang sama dengan suami dan anak-anaknya (tidak harus pindah), pegawai wanita yang memiliki karir yang bagus tentu akan banyak menghabiskan waktu di kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya sebagai konsekuensi bertambahnya tanggung jawab pekerjaan. Berarti pegawai wanita tersebut tidak dapat tinggal di rumah dan mengurus keluarga (suami dan anak-anaknya) selama bekerja di kantor. Biasanya suami mengizinkan isterinya bekerja di luar rumah namun tidak terlalu sibuk dan pada jabatan yang 'biasa' saja, yang berarti memiliki karir yang 'biasa' juga. Sangat jarang suami yang mengizinkan istrinya bekerja dan berkarir terus. Umumnya suami mengizinkan sang istri bekerja dalam batas-batas tertentu, seperti gaji atau kedudukan yang tidak melebihi dari apa yang dimiliki suami, dan kesediaan sang istri untuk tetap mengurus rumah tangga dan keluarga. Karena itu, walaupun suami mengizinkan istrinya bekerja, biasanya tanggung jawab rumah dan keluarga masih dipegang oleh istri. Sehingga sang istri yang juga bekerja harus berperan ganda. Mengapa? Karena, izin dari suaminya untuk bekerja di kantor tidak diiringi dengan bantuan suami dalam mengurus rumah tangga.

Bahkan, tanpa memperhatikan jenis pekerjaan suami, kalau anak sedang sakit, walaupun tahu bahwa istri sibuk di kantor, maka suami tetap mengandalkan

istrinya untuk mengurus anak yang sakit. Namun terkadang, walaupun suami bersedia menjaga anak yang sedang sakit, maka istri tersebut (pegawai wanita) tetap merasa tidak nyaman untuk bekerja di kantor sehingga dia memutuskan untuk mengurus anaknya yang sakit.

Inilah budaya yang secara tidak sadar menjadi peraturan tak tertulis bagi masyarakat di Indonesia, bahwa ibu, baik yang bekerja maupun tidak bekerja, akan bertanggung jawab dan mengurus keluarga apalagi saat anaknya sedang sakit. Jika tidak mengikuti budaya ini maka pegawai wanita ini akan disebut sebagai ibu yang tidak baik.

Hal ini juga berlaku bagi pegawai wanita yang memiliki anak kecil (balita). Budaya yang terlalu 'pro' kepada pria menyebabkan istri menjadi sangat sibuk jika harus bekerja sekaligus mengurus anak kecil. Anak kecil pasti belum mandiri. Sang ibu yang juga pegawai wanita sangat tergantung dengan keberadaan orang lain di rumahnya jika bekerja di kantor. Wajar saja mengingat anak balita yang masih memerlukan bantuan dari orang dewasa. Kesibukan dengan anak kecilnya di rumah mengakibatkan pegawai wanita ini tidak bisa ikut berbagai kegiatan di luar jam kantor. Padahal kadang-kadang kegiatan di luar jam kantor juga mendukung pekerjaan utamanya. Terlalu seringnya meminta izin untuk tidak terlibat dari kegiatan kantor mengakibatkan pihak atasan tidak bersedia mempromosikan dan merekomendasikan pegawai wanita yang anaknya masih kecil ini ke jabatan yang lebih tinggi.

Hal hal di atas sudah menjelaskan alasan mengapa faktor demografi (status menikah, tidak ada dukungan karir dari suami, dan punya anak kecil) menjadi faktor penghambat karir pegawai wanita. Penyebab faktor demografi menjadi penghambat karir bagi pegawai wanita adalah karena Indonesia memiliki budaya nasional dimensi jarak kekuasaan yang besar.

Faktor penghambat karir lain bagi pegawai wanita adalah ketidakdekatan dengan pimpinan, ketidakdekatan dengan atasan langsung dan tidak memiliki jaringan kerja. Mengapa faktor-faktor ini menghambat pegawai wanita dalam berkarir? Penjelasan tentang hal ini mungkin dapat dijawab dengan memperhatikan dimensi budaya nasional *low individualism* yang ada di Indonesia.

Budaya nasional Indonesia dengan *low individualism* dengan skor 14 dimana tertinggi USA dengan skor 91, dan terendah Guatemala dengan skor 6 (Hofstede, 2006) dapat menjelaskan mengapa *networking* menjadi hal penting dalam peningkatan karir. *Low individualism* berarti menganut budaya kolektif (Robins, 1996). Budaya kolektif merupakan budaya yang menjunjung tinggi kebersamaan, keeratan hubungan dengan kelompok. Anggota kelompok akan membantu anggota yang lain dalam kelompok tersebut baik dalam hal pekerjaan ataupun dalam urusan bermasyarakat (Hofstede, 2006).

Masyarakat Indonesia terkenal dengan budaya kolektif yang tercermin di dalam singkatan KKN di mana N merupakan singkatan dari nepotisme. *Nepotism* adalah kegiatan pelaku pemerintahan yang melawan hukum dengan menguntungkan keluarga dan atau kroninya melebihi kepentingan masyarakat, negara dan pemerintah (Tohari et al, 2005). Secara umum, nepotisme diartikan sebagai keluarga, saudara, saudara sedarah ataupun teman yang biasanya dibantu oleh seseorang pejabat untuk memperoleh pekerjaan ataupun jabatan.

Definisi nepotisme ini hampir serupa dengan *networking*. *Networking* (jaringan kerja) merupakan upaya membuat jaringan di masyarakat dalam metode yang terorganisir, untuk tujuan tertentu. dan adanya komitmen untuk saling membantu di antara jaringan tersebut tanpa mengharapkan balas jasa (Fisher dan Vilas, 2005). Dari definisi ini terlihat sedikit persamaan antara *networking* dan nepotisme khususnya dalam penerapannya di Indonesia.

Dalam budaya Indonesia, masyarakat menjunjung tinggi kesetiaan kepada keluarga dan teman-teman. Dalam pandangan barat tentang nepotisme di Indonesia, orang Indonesia akan dijauhi/dikucilkan oleh keluarganya jika tidak menolong anggota keluarganya dalam memperoleh pekerjaan (businessstravelogue.com, 2006).

Budaya kolektif di Indonesia sangat berkaitan dengan nepotisme. Orang Indonesia akan memperjuangkan anggota keluarga, saudara, bahkan teman yang dikenal melalui organisasi/kelompok informal dalam memperoleh jabatan jika orang

tersebut mempunyai kekuasaan untuk menentukan posisi/jabatan di tempatnya bekerja. Hal ini juga yang dimaksud dengan manfaat *networking*. Dengan adanya *networking*, seseorang yang memiliki teman atau saudara atau anggota keluarga yang menduduki jabatan penting di kantor akan mendapatkan dukungan/bantuan untuk memperoleh posisi kerja yang lebih baik. Hal inilah yang dirasakan oleh separuh dari responden dalam penelitian ini sebagai hambatan karir. Tidak dekat dengan pimpinan menyebabkan mereka tidak memperoleh promosi ataupun dukungan untuk menduduki jabatan yang lebih baik dari jabatannya saat ini. Mereka merasakan adanya nepotisme sebagai salah satu faktor yang menentukan karir. Responden yang merasa ketidakdekatan dengan pimpinan sebagai hambatan karir merupakan cerminan bahwa responden tersebut bukanlah kelompok orang yang harus diperjuangkan untuk memperoleh jabatan yang lebih baik.

Hal ini berkaitan dengan sangat sedikitnya responden yang menganggap mentor sebagai hambatan karir. Beberapa penelitian yang dilakukan di dunia Barat menyebutkan mentor sebagai faktor penting dalam peningkatan karir (Burke *et al*, 1995; Wentling, 1996; Gaskill, 1991; Smith and Hutchinson, 1995; Brooks and Brooks, 1997). Penelitian ini menemukan bahwa, dari seluruh responden dalam penelitian ini, hanya 1 orang yang menyatakan bahwa mentor yang kurang berkualitas yang diperolehnya menjadi hambatan karir baginya. Alasan sedikitnya responden yang menilai mentor sebagai hambatan karir mungkin dapat dikaitkan dengan budaya nepotisme di Indonesia. Karena posisi/jabatan yang diduduki oleh seseorang tidak semata-mata ditentukan oleh kinerja orang tersebut, tetapi juga

ditentukan oleh kedekatan hubungan dengan pimpinan (*networking*) atau istilah lainnya nepotisme, maka mungkin saja kemampuan seorang pejabat sebenarnya sama saja dengan kemampuan bawahannya. Sehingga tentu saja pejabat tersebut tidak dapat memberikan mentor yang berkualitas.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1. KESIMPULAN

1. Dilihat dari peningkatan jabatan, masih banyak responden yang tidak mengalami peningkatan karir. Responden dengan jabatan menengah sebesar 36%, staf sebesar 63,3%, tidak ada responden yang menduduki jabatan tinggi.
2. Dilihat dari peningkatan gaji yang diperoleh, sebagian besar responden merasa bahwa gaji pegawai pria di kantornya memperoleh gaji yang lebih besar dari pegawai wanita.
3. Kepuasan karir dari mayoritas responden termasuk dalam kategori tidak puas (71%). Hanya 29% dari responden yang merasa sedikit puas atas karir yang telah dicapai. Bahkan tidak ada responden yang merasakan kepuasan pada karirnya selama ini.
4. Responden menilai bahwa rekan kerja yang memiliki karir bagus karena adanya faktor-faktor yang tidak dimiliki oleh responden. Faktor pendukung karir yang dimiliki rekan kerja adalah:
 - a. *Networking* (kedekatan hubungan dengan pimpinan, kedekatan hubungan dengan pimpinan langsung, memiliki jaringan kerja di luar bank, memiliki jaringan kerja di dalam bank),

- b. Jenis kelamin pria
- c. Adanya dukungan suami untuk berkarir
- d. Skill tidak sesuai dengan pekerjaan
- e. Kemampuan kerja yang baik
- f. Punya waktu luang untuk bekerja di luar jam kantor
- g. Kepribadian sesuai dengan pekerjaan
- h. Adanya kebijakan manajemen diskriminasi dalam jenis kelamin (memihak kepada pria).

5. Hambatan karir yang dialami oleh responden adalah:

- a. Tidak adanya *networking* (tidak dekat dengan pimpinan, tidak dekat dengan atasan langsung, tidak memiliki jaringan kerja)
- b. Status menikah
- c. Tidak didukung suami
- d. Punya anak kecil
- e. Kebijakan organisasi

6. Penyebab timbulnya hambatan karir bagi responden dianalisis melalui pendekatan budaya nasional Hofstede. Dimensi budaya nasional yang melatarbelakangi hambatan karir adalah *power distances* dan *individualism*.

7. Dimensi budaya nasional Hofstede yang menyebabkan timbulnya hambatan karir demografi (status menikah, tidak adanya dukungan suami serta ada anak kecil) dan kebijakan organisasi adalah budaya nasional yang *high power distances*.

8. Dimensi budaya nasional Hofstede yang menyebabkan timbulnya hambatan karir *networking* dan mentor adalah budaya nasional yang *low individualism (collective)*.

VI.2. SARAN

Peneliti menganalisis bahwa penyebab timbulnya hambatan karir bagi pegawai wanita adalah budaya nasional Indonesia. Namun, analisis budaya diperoleh setelah penelitian dilakukan, bukan dari awal penelitian. Untuk penelitian lanjutan, direkomendasikan untuk mengeksplorasi bagaimana budaya nasional seperti adat istiadat, kebiasaan, dan pandangan masyarakat yang ada di Indonesia ataupun khusus di kota Bengkulu (jika ada) yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai wanita.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, S.H., Ritchie, S., dan Shapiro, B.T., (1994). "Mentoring Revisited: An Organizational Behavior Construct". *The International Journal of Career Management*. Volume 6. No3. hal 3-10.
- Aryee, S., Chay, Y.W. and Tan, H.H. (1994). "An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore", *Human Relations*. Vol 47. no 5. hal 387-509.
- Brody, Marjorie. 2005. Networking: Know-How.
<http://www.princetonreview.com/cte/articles/hired>
- Brooks, Donna and Lynn Brooks. 1997. *Seven Secrets of Successful Female*. New York: McGraw-Hill.
- Burke, Ronald J, Bristor, Julia M., and Rothstein, Mitchell G. 1995. The role of interpersonal networks in female's and men's career development. *The International Journal of Career Management*. Vol 7. No 3 . pp. 25-32
- Burke, Ronald J. and Carol A. McKeen. 1997. Not Every Managerial Female Who Makes It Has a Mentor. *Female In Management Review*. Vol. 12. No. 4, pp136-39.
- Burton, Clare. 1997. *Female in Public and Private Sector Senior Management*, A Research Paper for the Office of the Status of Female Department of the Prime Minister and Cabinet.
- Business travelogue. 2004. Business Report: Indonesia.
<http://www.businesstravelogue.com/Indonesia.html>
- Ching, R.S. 1998. Factors of Executive Career advancement in the Banking Industry. DBA Dissertasi pada Diliman University. Filipina. Tidak dipublikasikan.
- De Mooij, M. 1998. *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*. SAGE Publication Inc.
- Fisher, D., Vilas, S. 2005. Power Networking. <http://www.esight.org>
- Gaskill, Lu Ann Ricketts. 1991. Same-sex and Cross-sex Mentoring of Female Proteges. A Comparative Analysis. *The Career Development Quarterly*. Vol. 40, No. 1 (Sept.), pp48-63.

- George, JM., Jones, GR. (1999). *Organizational Behavior..* Addison-Wesley. Massachusetts. Edisi kedua.
- Greenhaus J.H, and S. Parasuraman. 1993. "Job Performance Attributions and Career advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol. 55, no. 2, pp273-297.
- Hansen, Randall S. 2006. Networking Your Way to a New Job. http://www.quintcareers.com/networking_guide.html
- Hofstede, G. 2006. Geert Hofstede Analysis. <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>
- Hofstede, G. 2006. Hofstede's Dimension of Culture Scales. <http://spectrum.troy.edu/~vorism/hofstede.htm>
- Jensen, D. 2005. Tooling Up: More than Just a Job-Seeking Skill. http://sciencecareers.sciencemag.org/career_development_previous_issues/articles
- Judge, T.A Cable, D.M., Boudreau, J.W., and Bretz. R.D. Jr. (1995). "An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success", *Personnel Psychology*. Vol 48. hal 485-519.
- Mann, Sandi. 1995. Room at the Top? *Human Resource Management International Digest*. November/Desember. pp29-31
- Melamed, T. (1996). "Validation of a Stage Model of Career Success". *Applied Psychology: An International Review*. Vol 45. No. 1, hal35-65.
- Morrison, A.M. 1992. *The New Leaders*. San Francisco, CA:Jossey-Bass.
- Nabi, Ghulam R. (1999). "An Investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success". *Career Development International*. Vol 4. no 4. hal 212-224.
- Paisey, Catriona., dan Paisey, N.J., (1995). "Career Development of Female Chartered Accountants in Scotland: Marginalisation and Segregation". *The International Journal of Career Management*. Volume 7. No 5. Hal 19-25.

- Powell, N.G. 1988. *Female & Men in Management*. California. Sage Publications, Inc.
- Rambe, Roosemarina A. (2003). "Peranan Prestasi Akademik dan Kemampuan Non-Akademik Terhadap Keberhasilan Lulusan Universitas Dalam Memperoleh Pekerjaan di Kota Bengkulu. Laporan Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu. Tidak Dipublikasikan.
- Richardson, C. (1996). "Snakes and Ladders? The Differing Career Patterns of Male and Female Accountants". *Women in Management Review*. Volume 11. No 4. hal 13-19.
- Robins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd. Jilid I.
- Smith, C.R. and Jacquie Hutchinson. 1995. *Gender: A Strategic Management Issue*. Sydney: Ligare Pty Ltd.
- Tohari, H.Y., Saleh, I.A., Khairani, E. 2005. *Corruption as the Principal Problem of KKN (Against Corruption: Indonesian Parliament Experience)*. This paper is presented in South East Asia Parliamentarians Against Corruption (SEAPAC), Manila. April 2005.
http://www.gopacnetwork.org/Docs/SEAPAC_Country%20report%20indonesia.pdf
- Wentling, Rose Mary. 1996. A Study of Career Development and Aspirations of Female in Middle Management. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7, No. 3 (Fall), pp253-270.

ANGKET PENELITIAN

Oleh Roosemarina A. Rambe, SE, MBM
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

th. pegawai PERBANKAN di kota Bengkulu
ya dosen FE UNIB yang melakukan penelitian mengenai "MENGAPA WANITA MENGHADAPI
HAMBATAN-HAMBATAN DALAM KARIR?" Silakan mengisi pernyataan di bawah ini. Semua
ta yang saudara berikan akan dijamin kerahasiaannya. Terima kasih.

1 INFORMASI UMUM (beri tanda silang pada jawaban saudara)

1 Berapa umur saudara? tahun

[]

[]

2 Sebutkan status perkawinan saudara. [] Belum menikah [] Menikah

3 Jika menikah, pekerjaan suami:

[]

Tidak bekerja

[]

PNS

[]

Wiraswasta, sebutkan

[]

Pegawai swasta

[]

BUMN/BUMD

[]

Lainnya, sebutkan

4 Jika menikah, jumlah anak:

[]

Tidak ada

[]

1 orang

[]

2 orang

[]

3 orang

[]

> 3 orang

5 Umur anak terkecil: tahun Umur anak tertua: tahun

6 Suku bangsa saudara:

[]

Bengkulu

[]

Palembang

[]

Padang

[]

Batak

[]

Jambi

[]

Lampung

[]

Aceh

[]

Jawa

[]

Sunda

[]

Bali

[]

Tionghoa

[]

Lainnya, sebutkan

7 Agama yang saudara anut:

[]

Islam

[]

Kristen Protestan

[]

Katolik

[]

Budha

[]

Hindu

8 Sebutkan pendidikan terakhir saudara,

[]

SMU

[]

DI

[]

DII

[]

DIII

[]

S1

[]

S2

9 Bank tempat saudara bekerja:

[]

BNI

[]

BRI

[]

Bank Mandiri

[]

BTN

[]

Bank Bengkulu

[]

BII

[]

BCA

[]

Bank Danamon

[]

Bank Buana

[]

Bank Muamalat

PENGALAMAN KERJA (mohon diisi dengan huruf cetak jika dibutuhkan)

A PEKERJAAN AWAL DI BANK (JABATAN & GAJI)

Kapan saudara mulai bekerja di Bank ini? bulan tahun

Sebutkan jabatan dan gaji awal yang saudara peroleh saat pertama bekerja di Bank ini?

Table with 3 columns: Bidang Kerja, Jabatan, Gaji

Dilihat dari jabatan awal, apakah jabatan tersebut sesuai dengan pendidikan saudara?

[]

Ya

[]

Tidak

[]

Tidak tahu

Dilihat dari gaji awal, apakah besarnya gaji tersebut sesuai dengan pendidikan saudara?
 Ya Tidak Tidak tahu

Dibandingkan dengan karyawan lain (dimana periode masuk/bekerja di bank ini sama dengan saudara), adakah yang mendapatkan jabatan lebih tinggi dari jabatan saudara?
 Tidak ada Ada, teman pria Ada, teman wanita Ada, teman pria & wanita Jabatan saudara terendah

Dibandingkan dengan karyawan lain (dimana periode masuk/bekerja di bank ini sama dengan saudara) adakah yang mendapatkan gaji lebih tinggi dari jumlah yang saudara terima saat itu?
 Tidak ada Ada, teman pria Ada, teman wanita Ada, teman pria & wanita gaji saudara terkecil

B PENINGKATAN JABATAN SEJAK MULAI BEKERJA SAMPAI SEKARANG

Mohon mengisi tabel dengan lengkap. Jika tabel tidak cukup menampung perjalanan karir saudara, mohon dituliskan di halaman belakang

Pengalaman jabatan selama bekerja di Bank ini (dari mulai diterima bekerja sampai sekarang)								
Tahun lama jabatan	Jabatan	Bidang kerja	Lokasi kantor	Gaji	Keterangan (Naik/turun dari jabatan sebelumnya)			
					naik	turun	tetap	

Sebutkan masa kerja saudara di kantor sampai sekarang tahun

Dibandingkan dengan karyawan lain (yang periode masuk/bekerja di bank ini bersamaan dengan saudara), adakah karyawan yang mengalami peningkatan jabatan lebih cepat dari yang saudara alami sejak mulai bekerja sampai sekarang?
 Tidak ada Ada, pria Ada, wanita Ada, pria & wanita Semua, kecuali saudara

Menurut Saudara, dilihat dari jabatan awalnya, siapakah yang karirnya cepat meningkat di bank saudara sekarang ini?
 Saudara karyawan pria karyawan wanita Semua karyawan sama peningkatannya

Dilihat dari jenis kelamin, pria atau wanita yang lebih banyak menduduki jabatan tinggi di bank saudara sekarang ini?
 karyawan pria karyawan wanita Pria dan wanita seimbang jumlahnya

Menurut Saudara, siapakah yang karirnya paling bagus di bank Saudara sekarang ini?
 Saudara karyawan pria karyawan wanita Pria dan wanita seimbang

Menurut Saudara, selain persyaratan tertulis yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan (penilaian objektif), adakah persyaratan tidak tertulis dalam penentuan jabatan (penilaian subjektif atasan) di bank saudara?
 Tidak ada Ada Tidak tahu

Jika bukan saudara yang memiliki karir yang bagus, menurut saudara, hal apakah yang mereka miliki, yang mendukung karir, sehingga mereka memiliki yang bagus (namun saudara tidak memiliki atau saudara berbeda dengan mereka)? (Silakan pilih lebih dari satu)

<input type="checkbox"/> Uang/harta	<input type="checkbox"/> Kedekatan hubungan dengan pimpinan bank
<input type="checkbox"/> Suku bangsa	<input type="checkbox"/> Kedekatan hubungan dengan atasan langsung
<input type="checkbox"/> Agama	<input type="checkbox"/> Kedekatan hubungan dengan rekan sekerja
<input type="checkbox"/> Jenis kelamin	<input type="checkbox"/> Jaringan kerja di dalam bank
<input type="checkbox"/> Status pernikahan	<input type="checkbox"/> Jaringan kerja di luar bank
<input type="checkbox"/> Tidak punya anak kecil di rumah	<input type="checkbox"/> Adanya mentor/pengarahan dalam bekerja dari atasan
<input type="checkbox"/> Kemampuan kerja yang bagus	<input type="checkbox"/> Tidak punya waktu luang untuk bekerja diluar jam kantor
<input type="checkbox"/> Dukungan keluarga untuk berkarir	<input type="checkbox"/> Kebijakan manajemen: ada diskriminasi dalam hal jenis kelamin
<input type="checkbox"/> Dukungan suami untuk berkarir	<input type="checkbox"/> Kebijakan manajemen: ada diskriminasi dalam hal suku bangsa
<input type="checkbox"/> Keterampilan sesuai pekerjaan	<input type="checkbox"/> Lainnya, sebutkan
<input type="checkbox"/> Kepribadian sesuai pekerjaan	<input type="checkbox"/> Lainnya, sebutkan
<input type="checkbox"/> Senioritas	<input type="checkbox"/> Lainnya, sebutkan

1.C PENGALAMAN PENINGKATAN GAJI (SEJAK MULAI BEKERJA SAMPAI SEKARANG)

4 Berapakah gaji yang saudara terima per bulan saat mulai bekerja di Bank ini?
 < 500 ribu 501 ribu – 1 juta 1,001 – 1,50 juta 1,501 – 2 juta
 2,01 – 2,5 juta 2,501 – 3 juta 3,01 – 3,5 juta 3,501 – 4 juta
 4,01 – 4,5 juta 4,501 – 5 juta 5,01 – 5,5 juta > 5,5 juta

5 Berapa tahun sekali (secara rata-rata) saudara menerima kenaikan gaji ?
 1 tahun sekali 2 tahun sekali 3 tahun sekali 4 tahun sekali > 4 tahun

5 Dibandingkan dengan karyawan lain yang mulai bekerja bersamaan dengan saudara. siapakah yang mengalami kenaikan gaji lebih cepat?
 Hanya saudara Sebagian wanita Sebagian pria Semua wanita Semua pria Semua sama

7 Berapakah gaji yang saudara terima per bulan sekarang ini?
 501 ribu – 1 juta 1,001 – 1,50 juta 1,501 – 2 juta 2,01 – 2,5 juta
 2,501 – 3 juta 3,01 – 3,5 juta 3,501 – 4 juta 4,01 – 4,5 juta
 4,501 – 5 juta 5,01 – 5,5 juta 5,501 – 6 juta 6,01 – 6,5 juta
 6,501 – 7 juta 7,01 – 7,5 juta 7,501 – 8 juta > 8 juta

3 Berapakah penghasilan yang saudara terima sekarang ini per bulan (gaji+uang makan+transportasi)?
 501 ribu – 1 juta 1,001 – 1,50 juta 1,501 – 2 juta 2,01 – 2,5 juta
 2,501 – 3 juta 3,01 – 3,5 juta 3,501 – 4 juta 4,01 – 4,5 juta
 4,501 – 5 juta 5,01 – 5,5 juta 5,501 – 6 juta 6,01 – 6,5 juta
 6,501 – 7 juta 7,01 – 7,5 juta 7,501 – 8 juta > 8 juta

7 Berapakah penghasilan tambahan rata-rata per tahun (berupa bonus tahunan dan lainnya) yang saudara terima untuk saat ini?
 1 juta – 2 juta 2,01 – 3 juta 3,01 – 4 juta 4,01 – 5 juta
 5,01 – 6 juta 6,01 – 7 juta 7,01 – 8 juta > 8 juta

7 Dibandingkan dengan karyawan lain, siapakah yang memperoleh bonus tahunan lebih besar?
 Hanya saudara Sebagian wanita Sebagian pria Semua wanita Semua pria Semua sama

REKAN KERJA DI KANTOR

Untuk pertanyaan no 40-44: pilihan jawaban:

1	2	3	4	5	6
Sangat tidak mendukung	Tidak mendukung	Sedikit tidak mendukung	Sedikit mendukung	mendukung	Sangat mendukung

Bagaimanakah sikap rekan kerja di kantor dalam mendukung peningkatan karir saudara dalam 6 bulan terakhir

1 2 3 4 5 6

Bagaimanakah sikap atasan langsung di kantor dalam mendukung peningkatan karir saudara dalam 6 bulan terakhir

1 2 3 4 5 6

Bagaimanakah sikap pegawai lain yang jabatannya lebih tinggi dari saudara dalam mendukung peningkatan karir saudara dalam 6 bulan terakhir

1 2 3 4 5 6

Bagaimanakah hubungan antara karyawan (rekan kerja) di kantor dalam 6 bulan terakhir

1 2 3 4 5 6

Bagaimanakah hubungan antara bawahan dan atasan di kantor dalam 6 bulan terakhir

Sangat tidak harmonis Tidak harmonis Sedikit tidak harmonis Sedikit harmonis Harmonis Sangat harmonis

Adakah pengaruh dari dukungan rekan kerja terhadap peningkatan karir saudara saat ini?

Tidak ada Ada, sedikit Sangat bermanfaat

JARINGAN KERJA

Apakah saudara mempunyai kelompok informal (sekelompok teman dekat) dengan jabatan yang sama dengan saudara di kantor ini Tidak punya

Apakah saudara mempunyai kelompok informal (sekelompok teman dekat) dengan jabatan yang lebih tinggi dari saudara di kantor ini Tidak punya

Apakah saudara mempunyai kelompok informal (sekelompok teman dekat) dengan jabatan yang lebih rendah dari saudara di kantor ini Tidak punya

Apakah saudara mempunyai kelompok informal (sekelompok teman dekat) di luar kantor namun bekerja di Bank lain di kota Bengkulu Tidak punya

Menurut Saudara, apakah sekelompok teman dekat di kantor ini (pada nomor 45 – 48) mempengaruhi peningkatan karir saudara? Tidak ya Tidak tahu

KARIR

Bagaimanakah peningkatan karir saudara bila dibandingkan dengan rekan kerja yang lain di bank ini?

Sangat lambat Lambat Sedang Cepat Sangat cepat

C KEPUASAN KARIR

Dengan lingkungan kerja di kantor, pendidikan, dan kemampuan yang saudara miliki sekarang ini, menurut saudara, mungkinkah saudara dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sekarang?

Tidak mungkin Kecil kemungkinannya Besar kemungkinannya Tidak tahu

Tunjukkan kepuasan saudara pada peningkatan karir yang saudara peroleh selama bekerja di bank ini

Sangat tidak puas Tidak puas Sedikit tidak puas Sedikit puas Puas Sangat Puas

Tunjukkan kepuasan saudara pada jabatan yang saudara pegang saat ini

Sangat tidak puas Tidak puas Sedikit tidak puas Sedikit puas Puas Sangat Puas

Tunjukkan keinginan saudara untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi dari apa yang saudara pegang saat ini (baik di kantor bank ini ataupun pindah kantor namun tetap pada bank yang sama)?

Sangat tidak puas Tidak puas Sedikit tidak puas Sedikit puas Puas Sangat Puas

Tunjukkan keinginan saudara untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan ini dengan cara keluar dari bank ini.

Sangat tidak puas Tidak puas Sedikit tidak puas Sedikit puas Puas Sangat Puas

D HAMBATAN KARIR

Menurut saudara, apakah saudara bisa memperoleh jabatan yang lebih tinggi dari jabatan saudara sekarang di Bank ini? Tidak bisa

Jika rekan saudara mengalami peningkatan karir yang bagus sedangkan saudara tidak, menurut saudara, hal apakah yang menyebabkan saudara tidak memiliki karir yang bagus? (boleh pilih lebih dari satu)

Tidak punya uang harta banyak *	Tidak dekat dengan pimpinan bank
Suku bangsa tidak sama dengan pimpinan	Tidak dekat dengan atasan langsung
Agama tidak sama dengan pimpinan	Tidak harmonis dengan rekan sekerja
Jenis kelamin	Tidak punya jaringan kerja di dalam bank
Status pernikahan: menikah	Tidak punya jaringan kerja di luar bank
Punya anak kecil di rumah	Tidak ada mentor/pengarahan dalam bekerja dari atasan
Tidak punya waktu luang untuk bekerja diluar jam kantor	Kebijakan manajemen bank: adanya diskriminasi dalam hal suku bangsa
Keluarga tidak mendukung untuk berkarir	Kebijakan manajemen bank: adanya diskriminasi dalam hal jenis kelamin
Suami tidak mendukung untuk berkarir	Lainnya, sebutkan
Keterampilan yang dimiliki tidak sesuai dengan pekerjaan	Lainnya, sebutkan
Kepribadian tidak sesuai pekerjaan	Lainnya, sebutkan

B. ARTIKEL ILMIAH

HAMBATAN KARIR YANG DIHADAPI PEGAWAI WANITA DI DUNIA PERBANKAN DI KOTA BENGKULU

CAREER OBSTACLES FACED BY FEMALE EMPLOYEES IN BANKING INDUSTRY IN BENGKULU

Oleh Roosemarina A. Rambe

ABSTRAK

Setelah beberapa tahun bekerja, jabatan dan gaji yang diterima pegawai wanita lebih rendah daripada jabatan dan gaji pegawai pria. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi pegawai wanita perbankan dalam karir. Karir difokuskan pada jabatan dan gaji. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai wanita di bank. Dengan metode *purposive sampling*, jumlah sampel 30 orang. Dengan response' rate 48,5%, jumlah responden 14 orang dalam penelitian ini berasal dari BNI 1946, Bank Mandiri, BRI, BCA dan Bank Buana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari komponen karir pertama, jabatan, tidak ada satupun responden yang menduduki jabatan manajer. Jabatan awal responden adalah staf (86%) dan asisten staf (14%). Selanjutnya, jabatan mereka sekarang sudah berubah, 36% responden menduduki jabatan asisten manajer dan 64% masih menjadi staf. Angka ini bisa menunjukkan bahwa masih banyak responden yang mengalami tidak adanya peningkatan karir, dengan kata lain responden mengalami hambatan dalam karir. Hanya sebagian dari responden yang menyatakan karirnya terus meningkat dari tahun ke tahun (50%). Sedangkan 36% responden menyatakan karirnya tidak berkembang, bahkan ada pula yang karirnya naik turun (14%). Lebih dalam, dibandingkan dengan rekan kerja yang lain di kantor, 57% dari responden menyatakan bahwa perkembangan karir mereka termasuk kategori sedang, normal, selebihnya merasakan perkembangan karir yang lebih lambat dari rekan kerja yang lain (43%). Di seluruh bank tempat responden bekerja, jabatan tinggi dipegang oleh pegawai pria, jabatan menengah di BCA, *BRI, dan Bank Mandiri dipegang oleh pegawai pria, sedangkan jabatan menengah di BNI 1946 dipegang oleh pegawai wanita. Untuk gaji, sebagai komponen karir kedua, saat ini semua responden memperoleh gaji yang lebih tinggi daripada gaji awal yang mereka terima. Namun, responden menyatakan pegawai pria memperoleh gaji yang lebih besar dari gajinya pegawai wanita.

Jabatan dan gaji di atas menunjukkan pegawai wanita memang mengalami karir yang tidak sebagus pegawai pria. Wanita mengalami hambatan karir dalam bekerja. Hambatan karir tersebut adalah kurangnya networking (tidak dekat dengan pimpinan dan atasan langsung), status menikah (selanjutnya tidak didukung suami untuk berkarir dan memiliki anak kecil), kurangnya mentor yang berkualitas, skill tidak sesuai dengan pekerjaan, serta kebijakan organisasi yang menguntungkan pegawai pria.

ABSTRACT

The research objective is to identify the career obstacles faced by female employees in banking industry. Using purposive sampling, respondents are banking female employees who have two years work experiences. Total samples are 30 respondents. Descriptive analysis is used.

Response rate is 48,5% with 14 respondents. Career focused in the research are managerial job and salary. First, job managerial, result shows no respondent held manager position in their beginning work. Now, 36% of total respondents hold assistant manager (middle manager), while 64% of them still hold staff position. From 14 respondents, 50% of them states their career are increasing, 36% are stable, and the rest are fluctuating. Compared to the other employees in the same bank office, 57% of 14 respondents have normal increasing career, while 43% of them have slow increasing career. Second, salary, all respondents receive the higher salary than their beginning salary. However, for every job managerial, the female employee's salaries are lower than male employee's. These facts show that female employees do not have good career. Career obstacles faced by respondents are networking, marital status, and its effect are no support from her husband to career and having kids, unsuitable skill with the job, mentor, and organization policy.

Keyword: career, job managerial, salary, career obstacles.

A. PENDAHULUAN

Masyarakat memandang mereka yang bekerja di bank sebagai orang sukses. Namun bukan berarti mereka yang bekerja di bank pasti sukses dalam pekerjaannya. Pegawai perbankan yang banyak menghadapi hambatan untuk sukses dalam berkarir adalah pegawai wanita. Karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya (Robins, 2000; George dan Jones, 1999; Hellriegel, 1989). Dalam kondisi yang bagaimanakah seseorang dikatakan sukses dalam karir?

Rambe (2003) mengungkapkan bahwa dunia perbankan swasta di kota Bengkulu menerima pegawai baru yang mayoritas berpendidikan sarjana (S1) dan berjenis kelamin wanita, berusia muda dan belum menikah. Khususnya pegawai wanita memperoleh jabatan dan gaji awal yang cukup baik. Ini berarti pegawai wanita memiliki awal karir yang cukup baik. Tetapi, setelah beberapa tahun bekerja, ternyata jabatan dan gaji pegawai pria menjadi lebih tinggi daripada yang diterima pegawai wanita (Rambe, 2003). Richardson (1996) juga menyebutkan bahwa akuntan wanita dibayar lebih sedikit dibandingkan akuntan pria. Dengan demikian, lebih cepatnya peningkatan gaji yang diperoleh pegawai pria berarti

pegawai pria memiliki peningkatan karir yang lebih cepat dibandingkan pegawai wanita. Dengan kata lain, wanita mengalami karir yang kurang sukses dibandingkan pria karena wanita menghadapi hambatan karir dalam bekerja (Dann, 1995; Richardson, 1996; Paisey, 1995).

Banyak faktor yang bisa menjadi penentu karir. Jika faktor tersebut tidak terpenuhi maka hal ini akan menjadi hambatan bagi seseorang untuk memperoleh karir yang bagus. Dalam hal demografi dan kaitannya dengan karir, Powell (1988), Nabi (1999), Greenhaus dan Parasuraman (1993) mengungkapkan bahwa faktor demografi seperti umur, pendidikan, jenis kelamin, dan ras mempengaruhi pola karir individu. Selanjutnya wanita yang berumur lebih dari 30 tahun atau antara 30 sampai 35 tahun dan berpendidikan minimal S2 adalah para wanita yang memiliki karir bagus.

Lingkungan keluarga dan status perkawinan juga memiliki pengaruh pada pekerjaan, yang pada akhirnya menentukan karir pegawai tersebut, terutama pegawai wanita. Seperti yang dikatakan oleh Powell (1988) bahwa lingkungan keluarga mempengaruhi keputusan pekerja wanita dalam bekerja, terutama wanita yang sudah menikah. Ibu yang bekerja dibatasi oleh tanggung jawab mengurus keluarga dalam mengejar karirnya dibandingkan dengan suami yang bekerja. Sehingga wanita yang juga menjadi ibu rumah tangga lebih sulit untuk maju dalam pekerjaannya.

Selain faktor di atas, banyak peneliti yang mengungkapkan bahwa mentor juga merupakan faktor krusial dalam menentukan karir pegawai (Burke and McKeen, 1997; Appelbaum et al, 1995; George dan Jones, 1999). *Mentor* merupakan hal penting dalam pengembangan karir wanita, tetapi wanita memiliki kesulitan lebih besar daripada pria dalam membangun *mentoring* dalam karirnya (Burke et al, 1995; Wentling, 1996; Gaskill, 1991). Lebih lanjut, Brooks dan Brooks (1997) serta Smith and Hutchinson (1995) menemukan bahwa pekerja wanita yang mendapatkan mentor (arahan/petunjuk) akan mencapai peningkatan karir yang lebih cepat dibandingkan pekerja wanita yang tidak mendapatkannya.

Networking tidak kalah pentingnya dalam menentukan karir seseorang. *Networking* adalah proses yang berlangsung secara konstan dalam memberi dan menerima-meminta dan menawarkan bantuan dalam urusan pekerjaan (Keith Ferrazzi dalam Jensen, 2005). *Networking* atau jaringan kerja dapat menjadi strategi yang powerful dalam membantu pengembangan karir. *Networking* yang baik dapat menjadi elemen kunci dalam sukses karir (Brody, 2005; Hansen, 2006; Mann, 1995; Burton, 1997).

Kebijakan organisasi juga ikut menjadi faktor penentu karir bagi wanita. Morrison (1992) menemukan adanya praktek dan kebijaksanaan organisasi yang menunjukkan adanya diskriminasi dalam struktur dan sistem yang dianggap mempengaruhi perlakuan terhadap wanita dan menghambat kemajuan karir mereka.

Komponen karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaji dan jabatan manajerial (Dann, 1995; Joaskolka dalam Ching, 1998; dan Nabi, 1999). Karir yang menjadi fokus penelitian adalah gaji dan jabatan manajerial awal saat pegawai wanita mulai bekerja dan gaji dan jabatan manajerial yang diperoleh saat ini. Dari penjelasan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi pegawai wanita dalam karirnya di dunia perbankan di kota Bengkulu.

B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini akan mengungkapkan karir pegawai wanita serta menggambarkan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh pegawai wanita dalam mengembangkan karir. Penelitian ini menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara kepada beberapa responden. Dengan metode *purposive sampling*, responden adalah pegawai wanita perbankan yang sudah memiliki pengalaman bekerja minimal 2 tahun di bank-bank di kota Bengkulu. Jumlah sampel 30 orang.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan response' rate 48,5%, jumlah responden 14 orang dalam penelitian ini berasal dari BNI 1946, Bank Mandiri, BRI, BCA dan Bank Buana. Profil responden dalam penelitian adalah berumur rata-rata 30 tahun, mayoritas responden berpendidikan sarjana (57%), dan sudah menikah (86%).

Komponen karir pertama, jabatan manajerial, akan dijelaskan sebagai berikut. Untuk jabatan awal, semua responden menduduki posisi non manager atau staf di bidang teller dan customer services. Bahkan ada 14% dari responden yang menjadi asisten staf saat mereka mulai bekerja. Selain jabatan yang menunjukkan karir awal seorang pegawai, ternyata bidang kerja juga ikut menentukan karir mereka. Misalnya bidang *Back Office*, *clearing* dan *Accounting* (jabatan jenjang kedua) dipandang lebih bagus dari pada bidang *front liner* (pelayanan kepada nasabah) yang disebut jabatan jenjang pertama. Selanjutnya, pegawai yang akan naik jabatan menjadi *officer* harus memiliki jabatan jenjang kedua (bekerja di bidang *Back Office*, *Clearing* dan *Accounting*). Seiring dengan berjalannya waktu, sebagian pegawai mengalami peningkatan jabatan. Hal ini ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Jabatan Responden Saat Ini

Jabatan	Jumlah	Persentase
Staf/pelaksana	9	63.3
Asisten manajer	5	35.7
Total	14	100.0

Dalam Tabel 1 dijelaskan bahwa secara umum ada peningkatan jabatan yang diperoleh responden. Pada awal bekerja, 86% dari responden menduduki posisi sebagai staf, maka saat ini terdapat 36% responden yang mengalami peningkatan karir dengan menduduki jabatan sebagai asisten manajer. Namun demikian, responden yang menduduki posisi staf masih lebih dari 50%. Angka ini bisa menunjukkan bahwa masih banyak responden yang mengalami tidak adanya peningkatan karir, dengan kata lain responden mengalami hambatan dalam karir.

Karir yang dilihat dari gaji (gaji awal dan gaji saat ini) dan jabatan (jabatan awal dan jabatan saat ini) sudah dijelaskan. Namun peningkatan karir ini harus diperhatikan lebih teliti, karena, dengan masa kerja yang beragam, mungkin saja

responden mengalami peningkatan karir sekaligus penurunan karir selama bekerja. Dari 14 responden, 50% menyatakan karirnya terus meningkat dari tahun ke tahun. Sedangkan 36% menyatakan karirnya tidak berkembang dengan kata lain, kenaikan gaji hanya mengikuti kenaikan gaji berkala, dan jabatan yang diperoleh tidak meningkat ke jenjang yang lebih baik. Bahkan ada 14 % dari responden yang karirnya berfluktuasi, pernah menduduki jabatan tinggi (jenjang menengah, *officer*) namun diturunkan jabatannya menjadi staf. Gaji yang diterima tentu mengikuti jabatannya, karena salah satu komponen gaji yang diterima berupa tunjangan jabatan.

Dalam membahas perkembangan karir juga perlu diperhatikan peningkatan karir secara umum untuk semua rekan kerja sekantor. Bila dibandingkan dengan rekan kerja yang lain di kantor, 57% dari responden menyatakan bahwa perkembangan karir mereka termasuk kategori sedang, normal. Sebanyak 5 orang (36%) merasakan perkembangan karir yang lebih lambat dari rekan kerja yang lain.

Penting pula untuk melihat perkembangan karir relatif yang dicapai oleh pegawai lain di kantor masing-masing (bukan responden). Responden diminta untuk menilai siapakah pegawai yang memiliki perkembangan karir paling bagus di kantor. Jawaban mereka ternyata mendukung hasil penelitian beberapa ahli seperti Richardson (1996), Dann (1995), dan Paisey (1995), yaitu pegawai pria memiliki karir yang lebih bagus dibandingkan pegawai wanita. 43% dari responden dalam penelitian ini menyatakan bahwa pegawai yang memiliki karir paling bagus di kantornya adalah pria, hanya 21% responden yang menyebutkan bahwa pegawai wanita memiliki karir cemerlang di kantornya. Sedangkan 36% menilai adanya jumlah yang seimbang antara pria dan wanita yang memiliki karir cemerlang. Ditilik lebih lanjut, bank apakah yang perkembangan karir terbaiknya dimiliki oleh pegawai pria? Bank tersebut adalah BCA, BRI, dan Bank Mandiri. Sementara itu responden BNI 1946 menyatakan karir terbaik dimiliki oleh pegawai wanita. Sedangkan Bank Buana (BBI) menilai tidak ada perbedaan antara pria dan wanita dalam hal karir.

Selanjutnya, untuk mengetahui kondisi riil di dunia kerja perbankan, diekplorasi juga mengenai siapa saja yang menduduki jabatan tinggi di setiap kantor bank. Yang dimaksud dengan jabatan tinggi adalah jabatan wakil pimpinan dan pimpinan. Ternyata semua responden di lima bank menyebutkan pegawai yang menjadi pejabat tinggi di kantornya adalah pria. Ini menjadi pertanyaan, mengapa tidak ada pegawai wanita yang bisa menjadi pejabat tinggi di kantornya?

Selain jabatan tinggi, perlu dilihat juga mengenai pemangku jabatan menengah. Adakah perbedaan antara jumlah pegawai pria dan wanita seperti pada jabatan tinggi? Pada posisi jabatan menengah (jenjang kedua) di lima bank yang diteliti, sudah ada beberapa wanita yang bisa mencapai jabatan menengah (assiten manajer atau pro manajer), yaitu di BNI 1946, BCA, dan Bank Buana. Sangat disayangkan ternyata di Bank milik pemerintah seperti BRI dan Bank Mandiri, jabatan menengah juga didominasi oleh pegawai pria. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Paisey (1995) yang menyebutkan bahwa mayoritas posisi manajerial tertinggi sampai menengah dipegang oleh pria, sedangkan untuk posisi manajerial rendah dipegang oleh wanita.

Sementara itu karir awal lain yang akan dijelaskan adalah gaji. Dalam mendiskusikan masalah gaji yang diterima seorang pegawai yang berkaitan dengan waktu/tahun yang berbeda, tidak lepas dari inflasi. Gaji awal yang diterima pegawai yang mulai bekerja 3 tahun yang lalu jauh lebih tinggi (1,8 juta rupiah, paling tinggi di antara responden) dari pada gaji awal mereka yang mulai bekerja 18 tahun lalu (75 ribu rupiah, paling rendah di antara responden). Hal ini tidak dapat dikatakan bahwa karir pegawai yang baru jauh lebih baik karena mendapatkan gaji yang jauh lebih tinggi. Bila pengalaman kerja dikaitkan dengan gaji awal, dapat diketahui bahwa gaji awal tertinggi diterima oleh mereka yang bekerja antara 2-5 tahun yang lalu. Gaji awal terendah diterima oleh mereka yang bekerja 18 tahun yang lalu. Inilah yang dimaksud dengan adanya inflasi di dalam gaji nominal yang diterima oleh pegawai. Dan hal ini juga berkaitan dengan kenaikan harga besar-besaran pada saat krisis moneter tahun 1997 lalu. Keterangan lengkap tentang gaji awal dapat dilihat pada Tabel 2.

dengan gaji kotor (gaji pokok, tunjangan jabatan, uang makan dan uang transport) sebesar 2,7 juta rupiah, maka pegawai pria tersebut akan memperoleh tambahan gaji 15% dari 2,7 juta rupiah (yaitu 5% untuk istri dan 10% untuk anak).

Sementara itu, jika pegawai tersebut wanita, maka tunjangan keluarga yang diperoleh adalah 10% untuk anak dari 2,7 juta rupiah (jika pegawai wanita tersebut membuat surat pernyataan yang telah disebutkan di atas). Makin tinggi jabatan pegawai pria, semakin besar perbedaan gajinya dibandingkan dengan pegawai wanita pada jabatan yang sama.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai wanita sulit mencapai karir cemerlang baik jabatan manajerial maupun gaji. Mereka menghadapi hambatan untuk memperoleh karir yang bagus. Beberapa hambatan karir yang dialami oleh responden sama dengan hambatan karir yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Penjelasan tentang hambatan yang dialami responden dalam mencapai karir di bank dapat dilihat di Tabel 4.

Tabel 4. Hambatan karir bagi Responden

No	Hambatan karir
1.	Tidak dekat dengan pimpinan
2.	Tidak dekat dengan atasan langsung
3.	Status menikah
4.	Tidak didukung suami
5.	Kualitas mentor kurang baik
6.	Skill tidak sesuai dengan pekerjaan
7.	Kebijakan organisasi
8.	Punya anak kecil

Dari Tabel 4 terlihat bahwa hambatan yang dirasakan oleh sebagian besar responden adalah tidak dekat dengan pimpinan bank. Ketidakdekatan dengan pimpinan bisa diartikan sebagai *networking* yang kurang baik. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mann (1995) dan Burton (1997) bahwa *networking* atau jaringan kerja menjadi salah satu faktor yang menentukan karir

Tabel 2. Gaji awal Responden

Gaji (Rp)	Jumlah	Persentase
75000 -500.000	4	28.4
505.000 – 1.000.000	8	57.0
1.005.000 – 1.500.000	-	-
1.505.000 – 2.000.000	1	7.1
Total	14	100.0

Selanjutnya, seiring dengan berjalannya waktu, gaji yang diterima oleh seorang pegawai akan meningkat, demikian pula yang diterima oleh responden. Dengan kenaikan gaji berkala antara 1 – 3 tahun, gaji mereka meningkat sedikit demi sedikit. Yang dimaksud gaji adalah gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan anak, uang transport dan uang makan yang diterima per bulan. seluruh responden mengalami kenaikan gaji selama mereka bekerja. Gaji paling rendah yang diterima responden sebesar 1,6 juta rupiah, sementara itu gaji tertinggi sejumlah 5,5 juta rupiah (Tabel 3). Namun begitu, gaji pegawai pria selalu lebih tinggi dari gaji pegawai wanita untuk jabatan apapun. Ini sangat ironis, padahal jumlah jam kerja sama, tanggung jawab dalam pekerjaan juga sama. Lebih rendahnya gaji pegawai wanita daripada gaji pegawai pria juga ditemukan oleh Rambe (2003) dan Richardson (1996).

Tabel 3. Gaji responden saat ini

Gaji (juta Rp)	Jumlah	Persentase
1,51 – 2,5	6	42.9
2,51 – 3,5	3	21.4
3,51 – 4,5	4	28.6
4,51 - 5,5	1*	7.1
Total	14	100.0

Apa yang membedakan gaji pegawai pria dan pegawai wanita? Sebabnya adalah karena komponen pembentuk gaji yang berbeda antara pria dan wanita. Bagi pegawai pria, komponen gaji per bulan berupa gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, uang makan, uang transpor. Khusus untuk tunjangan keluarga, seperti PNS, pegawai pria memperoleh tunjangan untuk istri dan 3 anak. Sedangkan pegawai wanita hanya mendapatkan tunjangan anak (jika suami membuat surat yang menyatakan tidak mengurus kesehatan anak). Selanjutnya, tunjangan keluarga diberikan dalam persentase dari gaji kotor, sebesar 5% per orang. Misalnya pegawai pria dengan jabatan pro manajer (dengan 2 anak),

pegawai. Brody (2005) dan Hansen (2006) juga menyebutkan *networking* sebagai elemen kunci untuk kesuksesan karir.

Bagaimana cara kerja *networking* dalam mempengaruhi karir pegawai? Di dalam *networking* juga termasuk adanya kedekatan hubungan dengan pimpinan bank dan atasan langsung. Dengan demikian, pegawai yang memiliki *networking*, dan juga kawan dekat yang menjadi pejabat penilai promosi, tentu akan memberikan referensi yang baik bagi pegawai tersebut. Referensi yang baik dapat menjadi 'modal' promosi untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik.

Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki *networking* yang baik, tidak memiliki teman yang banyak, baik di kalangan pejabat, rekan sebaya ataupun mereka yang jabatannya lebih rendah. Misalnya pegawai yang tidak bergaul dengan kalangan pejabat (pimpinan di kantor). Tentu saja pimpinannya tidak mengenal baik responden baik tentang pekerjaan ataupun perilaku responden. Karena tidak memiliki jaringan kerja dengan orang penting di kantor, responden menjadi kurang baik karirnya. Hal ini dapat dimaklumi, mengingat bahwa setiap penilaian untuk promosi jabatan, seorang pegawai memerlukan referensi dari pejabat di kantor tersebut. Semakin tinggi jabatan pemberi referensi, maka hal ini menjadi keuntungan bagi pegawai yang dipromosikan.

Mentor yang diberikan oleh atasan langsung juga menjadi hambatan karir bagi responden. Hal yang sama telah diungkapkan oleh peneliti terdahulu bahwa mentor diidentifikasi sebagai kontributor penting dalam pekerjaan dan karir (Burke and McKeen, 1997; George dan Jones, 1999; Appelbaum et al, 1995). Mentor dapat membantu pegawai untuk meningkatkan karir melewati tahap-tahap karir. Di dalam penelitian ini, responden merasa bahwa atasan langsung kurang berkualitas dalam memberikan pengarahan dalam hal pekerjaan. Hal ini menyebabkan kemampuan kerja responden tidak dapat cepat berkembang seperti yang dibutuhkan dalam pekerjaannya.

Selain *networking* dan mentor, ada faktor lain yang berhubungan dengan kinerja juga dirasakan sebagai penghambat karir, yaitu keterampilan yang dimiliki tidak

sesuai dengan pekerjaan. *Skill* yang dibutuhkan oleh dunia perbankan berkaitan erat dengan teknologi informasi yang terus berubah mengikuti perkembangan teknologi terbaru, seperti komputer, *Automatic Teller Machine* (ATM), *Automatic Deposit Machine* (ADM), pelayanan *on line*, *internet* dan *Mobile Banking/SMS banking*. Pegawai perbankan sering diberikan pelatihan/lokakarya untuk dapat melakukan pekerjaan dengan teknologi canggih tersebut. Beberapa responden terutama yang berumur 34-45 tahun merasakan sulitnya mengikuti perkembangan teknologi karena kemampuan berpikir dan kemampuan mempelajari hal yang baru sudah menurun. Padahal jika mereka tidak mampu menyesuaikan diri, mereka tidak dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi. Selanjutnya, ketidakmampuan mengikuti perkembangan teknologi tersebut juga disebabkan oleh tidak ada waktu untuk mengikuti pelatihan tersebut yang biasanya dilakukan diluar kota.

Ketidakmampuan mengikuti perkembangan teknologi informasi yang akan diaplikasikan di bank tempat responden bekerja ini juga berkaitan dengan status pernikahan, karena wanita bekerja yang belum menikah tidak menghadapi kendala saat akan pergi ke luar kota. Sebaliknya, pegawai wanita yang menikah akan sangat tergantung dengan keluarganya. Powell (1988) mengungkapkan bahwa lingkungan keluarga mempengaruhi keputusan pekerja wanita dalam bekerja, terutama wanita yang sudah menikah. Ibu yang bekerja dibatasi oleh tanggung jawab mengurus keluarga dalam mengejar karirnya dibandingkan dengan suami yang bekerja. Selain itu, wanita yang sudah menikah tidak memiliki waktu yang banyak untuk bekerja lembur atau sekedar kumpul-kumpul di kantor di luar jam kerja, karena harus mengurus keluarga (suami dan anak-anaknya).

Lebih lanjut, responden yang memiliki anak kecil merasakan karirnya menjadi sedikit terhambat. Hambatan karir karena adanya anak kecil sebenarnya bersifat temporer, di mana anaknya berumur dibawah lima tahun (balita). Kesibukan pegawai bank, yang terkadang harus rapat di atas jam kerja normal (di atas jam 5 sore) membuat responden yang anaknya masih kecil harus meminta izin untuk tidak ikut rapat dengan alasan harus mengurus anaknya. Ada juga kejadian saat

anak sakit, responden yang meminta izin mengurus anak sakit walaupun sebenarnya suami responden bisa mengurus hal ini jika saja suami responden bersedia. Tapi kenyataannya, responden yang selalu direpotkan di saat ada anggota keluarga yang sakit. Hal ini sering terjadi, dan membuat atasan langsung tidak memberikan rekomendasi yang baik bagi responden tersebut untuk menduduki posisi yang lebih baik. Hal yang lebih buruk lagi, responden terpaksa meminta untuk ditempatkan di posisi yang memungkinkan dia untuk tidak terlalu sibuk dengan urusan kantor atau minta izin untuk tidak mengikuti kegiatan kantor padahal kegiatan ini juga menjadi faktor untuk melihat kesetiaan pegawai kepada pekerjaannya.

Berkaitan dengan status menikah bagi pegawai wanita adalah adanya dukungan karir dari suami. Suami yang tidak mendukung karir istri akan tidak mengizinkan istrinya (responden) untuk pergi mengikuti pelatihan ke luar kota dengan kata lain meninggalkan urusan keluarga walaupun hanya sementara. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Powell (1988), Nabi (1999), serta Greenhaus dan Parasuraman (1993) bahwa pegawai wanita yang sudah menikah menghadapi berbagai permasalahan jika ingin berkarir. Dukungan suami kepada istri sangat berperan dalam menentukan karir istri. Seperti di Bank pemerintah, salah satu persyaratan untuk menduduki jabatan *officer*/asisten manajer adalah harus bersedia ditempatkan di cabang manapun dalam kurun waktu 3 tahun. Hal ini sangat memberatkan bagi pegawai wanita yang ingin mencapai jabatan *officer*/asisten manajer (jabatan menengah). Karena jika tidak didukung dan diizinkan suami untuk pindah kerja ke tempat baru, pegawai wanita tersebut tentu tidak akan pindah jika dia ingin keluarganya tetap harmonis. Dengan tidak mencapai jabatan menengah berarti tidak akan mungkin responden mencapai karir tertinggi di bank tersebut.

Kebijakan organisasi juga dianggap sebagai hambatan karir bagi pegawai wanita walaupun hanya 1 orang responden yang merasakan hal itu sebagai penghambat karir. Hal ini seperti yang ditemukan oleh Morrison (1992), tentang adanya praktek dan kebijaksanaan organisasi yang menunjukkan adanya diskriminasi

dalam struktur dan sistem yang dianggap mempengaruhi perlakuan terhadap wanita dan menghambat kemajuan karir mereka.

Responden merasakan bahwa peraturan atau kebijakan manajemen bank yang diskriminatif, memihak kepada pria. Misalnya jabatan di Bank pemerintah, untuk menjadi asisten manajer, dibutuhkan persyaratan yang menguntungkan pegawai pria, yaitu adanya kesediaan dipindahkan ke wilayah mana saja di Indonesia. Selama ini, sangat jarang terdengar seorang pria menikah dengan status ikut istri. Sehingga seandainya pegawai wanita menjadi *officer*/asisten manajer, dia akan pergi/bekerja di luar kota sendiri, tanpa suami menemani. Hal yang berbeda jika suami yang menjadi asisten manajer, keluarga (istri dan anak-anak) akan ikut berpindah kemana pegawai pria tersebut dipindahkan. Sebaliknya, persyaratan ini sangat memberatkan pegawai wanita sehingga sebagian besar pegawai wanita merasa lebih baik menduduki jabatan yang 'biasa' saja. Dengan kata lain, hal ini menjelaskan mengapa pegawai pria menduduki mayoritas jabatan menengah dan tinggi di Bank pemerintah.

Kebijakan bank yang diskriminatif juga tercermin dari pemberian gaji dengan komponen yang berbeda antara pegawai wanita dan pegawai pria. Pegawai pria yang sudah menikah akan mendapatkan tunjangan istri dan 3 anak (5% per orang. Jika ada istri dan 3 anak, maka pegawai pria tersebut akan mendapatkan tambahan gaji 20%). Namun, hal ini tidak berlaku bagi pegawai wanita. Tidak ada tunjangan suami untuk pegawai wanita. Tunjangan anak bisa diperoleh jika pegawai wanita tersebut membuat surat pernyataan berisi tidak bersedianya sang suami untuk mengurus/bertanggung jawab pada anak. Dengan demikian, walaupun jabatan pegawai pria sama dengan pegawai wanita, gaji pegawai pria akan lebih tinggi dari pegawai wanita.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Dilihat dari peningkatan jabatan, masih banyak responden yang tidak mengalami peningkatan karir. Dilihat dari peningkatan gaji yang diperoleh, sebagian besar responden merasa bahwa gaji pegawai pria di kantornya memperoleh gaji yang

lebih besar dari pegawai wanita. Hal ini terjadi karena pegawai wanita masih mengalami hambatan dalam karir.

Untuk itu, saran yang dapat diberikan adalah adanya upaya untuk mencari akar permasalahan penyebab timbulnya hambatan karir bagi pegawai wanita sehingga di masa mendatang hambatan karir ini dapat dihilangkan secara perlahan.

E. UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian sudah selesai dilakukan. Untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. DIKTI yang telah bersedia memberikan bantuan dana untuk penelitian ini.
2. Reviewer DIKTI yang telah menyetujui dan menganggap proposal penelitian ini layak dilakukan dan didanai.
3. Lembaga Penelitian Universitas Bengkulu yang telah memfasilitasi dan membantu kelancaran administrasi penelitian.
4. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu yang telah membantu dalam kelancaran penelitian.
5. Tim pertimbangan Lembaga Penelitian Universitas Bengkulu yang telah membimbing dan memberi masukan berharga kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
6. pegawai wanita yang telah menjadi responden dalam penelitian ini.

F. DAFTAR PUSTAKA

Appelbaum, S.H., Ritchie, S., dn Shapiro, B.T., (1994). "Mentoring Revisited: An Organizational Behavior Construct". *The International Journal of Career Management*. Volume 6. No3. hal 3-10.

Brody, Marjorie. 2005. *Networking: Know-How*.
<http://www.princetonreview.com/cte/articles/hired>

Brooks, Donna and Lynn Brooks. 1997. *Seven Secrets of Successful Female*. New York: McGraw-Hill.

Burke, Ronald J, Bristor, Julia M., and Rothstein, Mitchell G. 1995. The role of interpersonal networks in female's and men's career development. *The International Journal of Career Management*. Vol 7. No 3 . pp. 25-32

- Burke, Ronald J. and Carol A. McKeen. 1997. Not Every Managerial Female Who Makes It Has a Mentor. *Female In Management Review*. Vol. 12, No. 4, pp136-39.
- Burton, Clare. 1997. Female in Public and Private Sector Senior Management, A Research Paper for the Office of the Status of Female Department of the Prime Minister and Cabinet.
- Ching, R.S. 1998. Factors of Executive Career advancement in the Banking Industry. DBA Dissertasi pada Diliman University. Filipina. Tidak dipublikasikan.
- Gaskill, Lu Ann Ricketts. 1991. Same-sex and Cross-sex Mentoring of Female Proteges. A Comparative Analysis. *The Career Development Quarterly*. Vol. 40, No. 1 (Sept.). pp48-63.
- George, JM., Jones, GR. (1999). *Organizational Behavior..* Addison-Wesley. Massachusetts. Edisi kedua.
- Greenhaus J.H, and S. Parasuraman. 1993. "Job Performance Attributions and Career advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol. 55, no. 2. pp273-297.
- Hansen. Randall S. 2006. Networking Your Way to a New Job.
http://www.quintcareers.com/networking_guide.html
- Hellriegel., Slocum., Woodman. 1989. *Organizational Behavior*. 5th edition. West Publishing Company. Sty Paul
- Jensen. D. 2005. Tooling Up: More than Just a Job-Seeking Skill.
http://sciencecareers.sciencemag.org/career_development/previous_issuess/articles
- Mann, Sandi. 1995. Room at the Top? *Human Resource Management International Digest*. November/Desember. pp29-31
- Morrison, A.M. 1992. *The New Leaders*. San Francisco. CA:Jossey-Bass.
- Nabi, Ghulam R. (1999). "An Investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success". *Career Development International*. Vol 4, no 4. hal 212-224.
- Paisey, Catriona., dan Paisey, N.J., (1995). "Career Development of Female Chartered Accountants in Scotland: Marginalisation and Segregation". *The International Journal of Career Management*. Volume 7. No 5. Hal 19-25.
- Powell, N.G. 1988. *Female & Men in Management*. California. Sage Publications, Inc.

C. SINOPSIS PENELITIAN SELANJUTNYA

Pembahasan dalam penelitian ini masih menduga bahwa penyebab timbulnya hambatan karir bagi pegawai wanita adalah budaya nasional Indonesia berdasarkan dimensi budaya nasional Hofstede. *High power distances* dan *low individualism* diduga menjadi alasan timbulnya hambatan karir dalam penelitian ini. Untuk itu, pendugaan yang diperoleh dalam pembahasan bisa dijadikan penelitian lanjutan untuk menguji apakah penyebab hambatan karir bagi pegawai wanita memang adanya budaya nasional Indonesia yang *High power distances* dan *low individualism*. Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah jenis penelitian eksploratif dan eksplanatif. Data yang dibutuhkan adalah data primer. Responden dalam penelitian selanjutnya adalah pegawai wanita dan pegawai pria. Hal ini untuk mengetahui persepsi pria dan wanita dalam hal budaya nasional di Indonesia.

- Rambe, Roosemarina A. (2003). "Peranan Prestasi Akademik dan Kemampuan Non-Akademik Terhadap Keberhasilan Lulusan Universitas Dalam Memperoleh Pekerjaan di Kota Bengkulu. Laporan Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu. Tidak Dipublikasikan.
- Richardson, C. (1996). "Snakes and Ladders? The Differing Career Patterns of Male and Female Accountants". *Women in Management Review*. Volume 11. No 4. hal 13-19.
- Robins, Stephen P. 2000. *Organizational Behavior*. Edisi Internasional. Edisi ke 9. Prentice Hall.
- Smith, C.R. and Jacquie Hutchinson. 1995. *Gender: A Strategic Management Issue*. Sydney: Ligare Pty Ltd.
- Wentling, Rose Mary. 1996. A Study of Career Development and Aspirations of Female in Middle Management. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7, No. 3 (Fall), pp253-270.