

KEBIJAKSANAAN MANAJEMEN DAN HAMBATAN KARIER WANITA BEKERJA: SUATU PENDEKATAN MODEL STRUKTURAL¹

Shellyana

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Atmajaya Yogyakarta

This study examines the causal effect of diversity practices, policies and program on carrier success. The variables are diversity practices (management, policies/resource, administration, training and development), barrier to diversity, and carrier success. This objective based on current state of organizational practices supporting workforce diversity and the movement of women into higher management. Prominent barriers to upward mobility for woman are identified as were the practices associated with diminished impact of these barriers. These practices suggest specific opportunities for senior managers and human resource professionals to promote diversity effectiveness. The model was developed based on findings and conceptualizations of previous related studies. The cross-sectional study was conducted from September to November 2001 with 127 participant. Result, based on path analysis using AMOS 3.6, indicates that the model tested had an acceptable fit. The goodness-of-fit index (GFI) is 0.996 and adjusted goodness-of-fit index (AGFI) which control for degree of freedom, was 0.911. Root mean square residual (RMSR) is 0.006. The implication of results for future research on diversity practice are provided.

Keywords: diversity, glass ceiling, practices, barrier, carrier success

Pendahuluan

Globalisasi telah menyebabkan dua kecenderungan penting dalam dunia organisasi dan bisnis, yaitu diversitas tenaga kerja dan semakin meningkatnya persaingan. Memasuki abad 21, keberagaman di tempat kerja akan menjadi komponen utama pengalaman masyarakat dalam berorganisasi (Church 1995). Diversitas di tempat kerja tersebut mengarah pada perbedaan-perbedaan di antara karyawan atau para calon anggota organisasi yang meliputi jenis kelamin, ras, umur, agama, latar belakang budaya, kapasitas fisik, sexism, dan pendidikan (Luthans 1995), serta status perkawinan (Church 1995).

Pergeseran ke arah paradigma baru ini mengakibatkan adanya perubahan penawaran sumber tenaga kerja. Perusahaan harus menghadapi hukum dan

¹ Dipresentasikan dalam Simposium Hasil Penelitian dan Seminar Nasional APTIK yang diselenggarakan oleh Jaringan Lembaga Penelitian APTIK dan Lembaga Penelitian Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta di Jakarta, 7-8 Maret 2002.

peraturan-peraturan, sistem penggajian, dan sistem promosi baru, juga tentang pengembangan karier yang berdampak pada kinerja bisnis. Untuk itu, diperlukan suatu pendekatan baru untuk pengelolaan yang baik terhadap pluralitas dan keberagaman manusia sebagai sumber daya ekonomi guna mencapai keefektifan dan efisiensi organisasi.

Menurut Hall dan Parker (1993) angkatan kerja di masa mendatang lebih bervariasi berdasarkan dimensi demografi, di samping itu terdapat unsur *dual-career couple*. Tingkat partisipasi kerja wanita di Indonesia mengalami peningkatan dari 33 persen pada tahun 1980 menjadi 39 persen pada tahun 1990. Banyaknya angkatan kerja wanita ini pada umumnya akan menghadapi masalah pada saat mereka melahirkan. Hasil penelitian Cox dan Blake (1991) juga menunjukkan bahwa wanita lebih tinggi probabilitasnya dalam cuti bekerja dan tingkat *turnover*nya dibandingkan pria. Hal ini mengakibatkan mereka tidak mempunyai kesempatan pertumbuhan karier dan tidak memiliki kepuasan dalam perkembangan pekerjaannya. Tingkat *turnover* pada wanita bekerja terjadi pada semua tingkatan umur, tidak hanya selama melahirkan dan mengasuh anak.

Peningkatan jumlah tenaga kerja wanita dan golongan minoritas di tempat kerja ini juga akan memperketat kesempatan karier pada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Hambatan-hambatan untuk pengembangan karier yang lebih tinggi dalam perusahaan untuk tenaga kerja wanita ini oleh *Wall Street Journal* (1986) disebutkan sebagai "*glass ceiling*" (Schreiber et al. 1992). Menurut Schermerhorn (1996), *glass ceiling effect* adalah terdapatnya suatu hambatan yang tidak jelas yang menghalangi wanita dan karyawan golongan minoritas dalam mencapai tingkatan tertentu dalam tanggung jawab organisasional. Permasalahan tersebut mengakibatkan munculnya *Glass Ceiling Act of 1991* di Amerika yang bertujuan untuk mendorong organisasi menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karier bagi para wanita pekerja dan golongan minoritas.

Perusahaan yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya adalah perusahaan yang memiliki budaya mendukung adanya diversitas di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola diversitas angkatan kerja karena dapat meningkatkan dukungan masyarakat, dapat mengembangkan bakat dan kemampuan para wanita dan kaum minoritas. Diversitas ini dapat menjadikan posisi perusahaan sebagai pemimpin di pasar memberikan manfaat bagi karyawan, dan pemegang saham di samping untuk menemukan pertumbuhan pasar untuk segmen etnis tertentu. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik diversitas di tempat kerja dan kegiatan yang mendukung adanya diversitas tenaga kerja dalam pengembangan karier wanita bekerja ke jenjang yang lebih tinggi.

Penelitian ini bermanfaat untuk menyadarkan organisasi bahwa pada masa yang akan datang organisasi akan menghadapi angkatan kerja yang memiliki keragaman kultural, pendidikan, latar belakang, nilai-nilai, agama, dan sebagainya. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola diversitas kultural sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, karena diversitas akan menimbulkan konflik di tempat kerja, maka manajemen dapat melakukan tindak antisipasi dengan adanya diversitas sumber daya manusia supaya tidak menurunkan kinerja organisasi tetapi justru dapat menghasilkan sinergi dan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi (Cox dan Blake 1991).

Perspektif Diversitas dan Pengaruhnya pada Organisasi

Dalam perspektif diversitas, gender dipandang sebagai salah satu faktor penting seperti faktor ras, etnis, kelas sosial, status perkawinan, tingkat pendidikan, dan permasalahan lainnya yang belum banyak dikaji dalam penelitian. Perubahan penting fungsi manajemen sumber daya manusia khususnya tentang manajemen diversitas antara lain karena adanya perubahan demografis. Pergeseran ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya wanita yang memasuki angkatan kerja, rata-rata usia angkatan kerja yang semakin meningkat, demikian juga tingkat pendidikan dan keterampilan mereka terutama di negara-negara berkembang (Johnston 1991).

Menurut Maruyama (1992), konsep manajemen diversitas menekankan bahwa angkatan kerja mengandung keanekaragaman yang berupa perbedaan yang tampak maupun tidak tampak, seperti jenis kelamin, usia, latar belakang, ras, kepribadian, dan gaya kerja. Pemanfaatan berbagai fenomena diversitas di tempat kerja secara efektif dapat menciptakan lingkungan yang produktif, di mana setiap orang merasa dirinya dihargai, dapat mengembangkan kemampuan dan bakatnya sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

Menurut Fulop dan Linstead (1999) yang dikutip Tjiptono (2000), untuk dapat mewujudkan manajemen diversitas secara efektif, diperlukan adanya pemberdayaan setiap anggota organisasi sehingga mereka dapat merealisasikan potensinya. Tujuan utama manajemen diversitas adalah meningkatkan kinerja organisasi dan bukan didasarkan pada moral ataupun kekuatan sosial.

Pria dan wanita pada dasarnya bersosialisasi dengan cara berbeda. Perbedaan ini dapat berpengaruh dalam kehidupan sosialnya seperti di tempat kerja dan cara mereka mengelola organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam praktek manajemen mencoba mengkaji perbedaan tersebut untuk pekerjaan manajerial,

gaya manajemen yang diterapkan oleh manajer pria dan manajer wanita, serta konsekuensinya untuk praktek manajerial.

Supaya dapat mengakomodasi adanya diversitas gender diperlukan pemahaman bahwa pria dan wanita mempunyai kedudukan sama dan sederajat. Wanita juga mempunyai kemampuan yang sama dengan pria untuk memenuhi berbagai persyaratan dunia kerja dan dapat menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi. Namun, pada kenyataannya dalam organisasi terjadi adanya fenomena *glass ceiling*.

Fenomena *glass ceiling* ini menurut Tjiptono (2000) merupakan hambatan yang sifatnya implisit dan tidak kentara, namun sulit ditembus, yang dapat menghalangi kesempatan seorang wanita untuk menduduki jabatan manajemen puncak dalam organisasi. Wanita sendiri cenderung pasrah dalam menghadapi *glass ceiling* karena persepsi orang lain terhadap dirinya maupun persepsinya terhadap diri sendiri dalam organisasi maupun masyarakat luas.

Gaya kepemimpinan wanita dengan karakteristik feminin seringkali dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional atau gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan (*change-oriented style*). Sedangkan, gaya maskulin sering dihubungkan dengan kepemimpinan transaksional atau gaya kepemimpinan administratif. Menurut Tjiptono (2000), penganut aliran *feminine-in-management* berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif untuk lingkungan sosio ekonomi sekarang ini.

Pergeseran Paradigma Diversitas

Perkembangan diversitas di tempat kerja ini dikarenakan perbedaan budaya yang dibawa oleh masing-masing anggota organisasi yang direkrut dan dipekerjakan perusahaan. Diversitas di sini diartikan oleh para peneliti dan praktisi sebagai perbedaan etnik, ras, gender, agama dan kepercayaan, jenis kelamin, kemampuan/ketidakmampuan, status veteran, umur, kebangsaan asal, dan budaya serta perspektik pribadi (Bhawuk dan Triandis). Diversitas dibedakan berdasar variabel objektif yaitu perbedaan demografi dan variabel subjektif yaitu budaya, perilaku, sikap, nilai dan norma-norma.

Tanggung jawab organisasi adalah dengan mengelola adanya perbedaan perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitif seperti dalam hal biaya, perolehan sumber daya, pemasaran, kreativitas, pemecahan masalah dan fleksibilitas organisasi sebagai enam dimensi kinerja bisnis (Cox dan Blake 1991). Sedangkan, menurut Thomas dan Ely (1996), diversitas angkatan kerja akan meningkatkan efektivitas organisasi dan moral karyawan, dapat memasuki segmen baru di pasar serta meningkatkan produktivitas karyawan.

Paradigma pengelolaan keanekaragaman oleh Thomas dan Elli (1996) dibedakan seperti berikut ini:

1. *Discrimination and fairness paradigm*

Prinsip paradigma diskriminasi dan keadilan adalah adanya faham kesetaraan, di mana seluruh anggota organisasi diperlakukan sama dan tidak ada suatu kelompok yang diperlakukan lebih di atas kelompok lainnya. Namun, kelemahan pendekatan ini adalah sumber daya manusia organisasi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Dalam jangka panjang pendekatan ini berdampak negatif terhadap nilai-nilai anggota organisasi karena pendirian ingin selalu sama akan memunculkan rasa takut mengekspresikan perbedaan, baik dalam pendapat maupun cara berpikir.

2. *Access and legitimacy paradigm*

Pendekatan ini berusaha menerima dan mengakui perbedaan di antara para pekerja, bahkan memanfaatkan perbedaan-perbedaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi dalam memasarkan produknya pada berbagai macam segmen pasar. Kelebihan pendekatan ini terutama untuk perusahaan yang menggunakan dasar segmentasi gender, ras, usia, pendidikan, pendapatan, dan unsur demografis lainnya. Selain itu, pendekatan ini dapat meningkatkan profesionalisme dalam bekerja dan memberi kesempatan pada para wanita dan golongan minoritas untuk dapat menduduki jabatan manajerial.

3. *Learning and effectiveness paradigm*

Pendekatan ini mencoba untuk mengintegrasikan kedua pendekatan sebelumnya yaitu *discrimination and fairness paradigm* dan *access and legitimacy paradigm*. Organisasi memberikan kesempatan yang seimbang bagi seluruh individu dan mengakui adanya perbedaan nilai-nilai untuk setiap kelompok golongan tertentu.

Strategi Diversitas Sebagai Keunggulan Kompetitif

Perusahaan yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya adalah perusahaan yang memiliki budaya yang mendukung adanya perbedaan di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola diversitas angkatan kerja karena dapat meningkatkan dukungan masyarakat, dapat mengembangkan bakat dan kemampuan para wanita dan kaum minoritas.

Pengelolaan perbedaan budaya dalam organisasi ini terdiri dari kegiatan pembuatan sistem manajemen sumber daya manusia, karier para wanita pekerja yang lebih tinggi, heterogenitas ras, etnik, dan nasionalis, pengadaan program pendidikan, perbedaan budaya, pemikiran anggota organisasi tentang diversitas dan budaya organisasi yang ada. Menurut Cox dan Blake

(1991), pengelolaan diversitas ini dapat menjadi keunggulan kompetitif dengan :

1. Mengintegrasikan biaya karena adanya perbedaan latar belakang karyawan sehingga tercipta lingkungan di mana seluruh individu memberi keuntungan dengan berkurangnya tingkat absensi dan biaya turnover serta berproduktivitas lebih tinggi.
2. Perolehan sumber daya yang tepat pada pekerjaan yang tepat dengan penggunaan tenaga kerja wanita dan golongan minoritas rasio etnik.
3. Untuk perusahaan multinasional unsur budaya menjadi penting sebagai usaha perluasan pemasaran di negara lain karena budaya sangat berpengaruh terhadap perilaku konsumen.
4. Dampak model multikultural ini berpengaruh secara signifikan terhadap fleksibilitas sistem perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Diversitas manajemen hendaknya menggunakan pendekatan yang berbeda untuk lingkungan yang berbeda. Jika organisasi tidak dapat menentukan keuntungan dari kebijakan diversitas dan tak dapat mendorong adanya kebutuhan kegiatan diversitas, maka organisasi tersebut membutuhkan program untuk menyadarkan para karyawannya.

Strategi organisasi yang terakhir yaitu dengan mengembangkan strategi diversitas sehingga seluruh karyawan menyetujui adanya program diversitas dan melaksanakannya dengan komitmen yang tinggi. Strategi diversitas ini dapat dilaksanakan secara terintegrasi (*integrated diversity strategy*) pada tingkat perusahaan, tingkat bisnis unit dan tingkat bawahan atau strategi diversitas yang dilaksanakan dari atasan ke bawahan (*top-down diversity strategy*).

Dari penjabaran konsep tentang praktik diversitas, hambatan-hambatan pengembangan karier wanita bekerja, kesuksesan karier, dan strategi diversitas sebagai keunggulan kompetitif, maka dapat ditentukan hipotesis sebagai berikut :

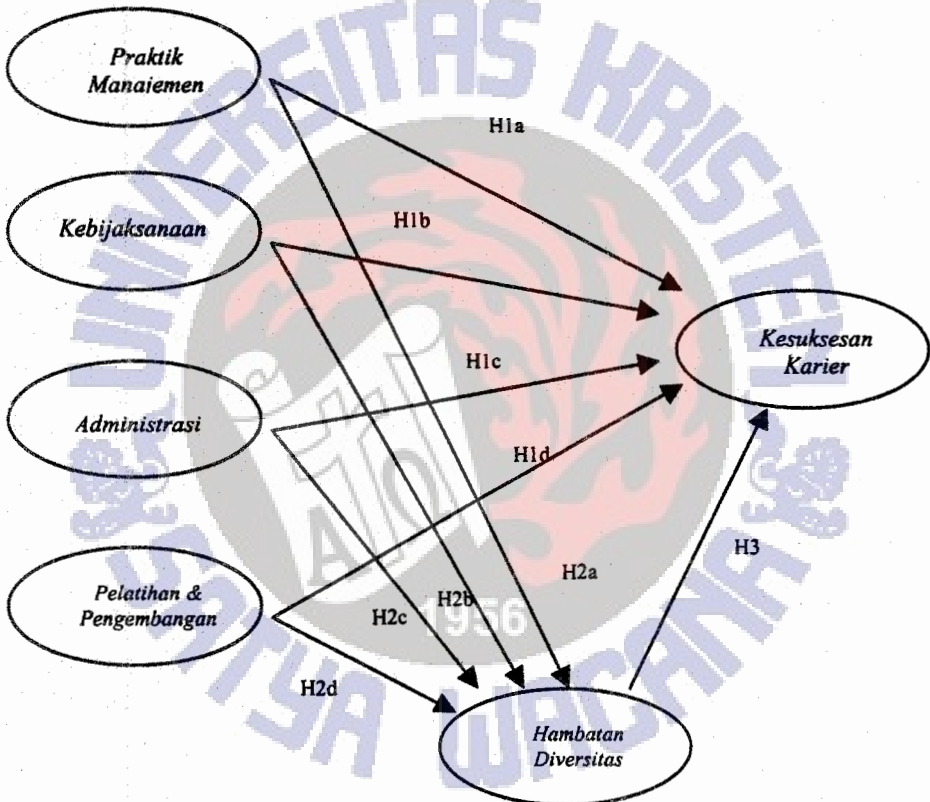
- H1 : Praktik diversitas di tempat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kesuksesan karier seorang wanita bekerja.
- H2 : Praktik diversitas di tempat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap hambatan *glass ceiling*.
- H3 : Hambatan-hambatan *glass ceiling* berpengaruh secara signifikan terhadap kesuksesan karier seorang wanita bekerja.

Model Penelitian

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab dua pertanyaan sebagai jawaban atas keempat hipotesis yang diajukan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut selanjutnya disederhanakan dalam Gambar 1. berikut ini.

Gambar 1. Model Hipotesis Penelitian Praktik Diversitas–Kesuksesan Karier

Praktik Diversitas



Metode Penelitian

Metode Sampling dan Pengumpulan Data

Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu dalam mengambil sampel dasar yang digunakan adalah pertimbangan untuk menyesuaikan diri dengan beberapa kriteria penelitian untuk meningkatkan ketepatan sampel (Cooper dan Emory 1995). Kriteria responden penelitian ini adalah karyawan dan karyawan wanita suatu organisasi atau per-

sahaan yang telah bekerja selama satu tahun, pertimbangannya mereka telah mengetahui dan memahami praktik diversitas di tempat kerja serta perkembangan karier wanita kerja di insititusinya.

Hasil Respon Kuesioner dan Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini disebarakan 300 eksemplar kuesioner dengan tingkat responsi sebesar 158 (52 persen). Kuesioner yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebesar 127 kuesioner. Dari ke-127 responden ini didapatkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 69 orang (54,3 persen) dan responden perempuan sebanyak 58 orang (45,7 persen). Rata-rata umur responden adalah 31,95 tahun dengan rentang usia antara 23 tahun sampai dengan 51 tahun. Sedangkan rata-rata masa kerja mereka 6,28 tahun dengan rentang antara 1 tahun sampai 25 tahun.

Pendidikan terakhir responden penelitian ini secara berturut-turut SMU sebanyak 14 orang (11,02 persen), Diploma sebanyak 13 orang (10,24 persen), Sarjana sebanyak 59 orang (46,46 persen), dan Pascasarjana sebanyak 41 orang (32,2 persen). Responden penelitian ini diambil dari berbagai instansi yang terbagi dari bidang jasa 85 orang (66,93 persen) dan 18 orang (14,17 persen) dari perusahaan manufaktur, dan 28 orang (22 persen) dari farmasi, pengembang, dan perusahaan eksport-import. Tingkat pendapatan responden yang kurang dari Rp 1.000.000,- sebanyak 40 orang (31,5 persen), tingkat pendapatan antara Rp 1.000.000,- sampai Rp 2.000.000,- sebanyak 53 orang (41,73 persen), dan yang berpenghasilan lebih dari Rp 2.000.000,- sebanyak 34 orang (26,77 persen).

Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran Data

Definisi operasional dan instrumen-instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada penelitian sebelumnya dan sedikit dimodifikasi untuk penyesuaian terhadap penelitian ini.

Praktik Diversitas di Tempat Kerja

Praktik diversitas dalam penelitian ini terdiri dari praktik manajemen puncak, kebijakan, administrasi, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan hubungan eksternal. Pernyataan-pernyataan kuesioner dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Schreiber, Price, dan Morrison (1992). Untuk pernyataan praktik manajemen terdiri dari 6 item, praktik kebijakan terdiri dari 10 item, administrasi terdiri dari 9 item, pelatihan dan pengembangan terdiri dari 7 item, dan praktik rekrutmen dan hubungan eksternal terdiri dari 7 item.

Hambatan Diversitas pada Tingkat Manajerial

Hambatan tercapainya praktik diversitas di tempat kerja meliputi 4 pernyataan tentang sikap dari manajer tradisional tentang kualifikasi seorang wanita bekerja, 5 pernyataan tentang sistem sumber daya manusia organisasi, tiga pernyataan tentang situasi personal maupun sosial, dan 1 pernyataan tentang lingkungan bisnis. Pernyataan kuesioner hambatan diversitas ini diadopsi dari Schreiber et al. (1992).

Kesuksesan Karier

Pengukuran kesuksesan karier menurut peneliti terdahulu lebih menggunakan komponen psikometrik, yaitu tentang kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Quin dan Shepard (1972), keinginan untuk keluar dari pekerjaan, kepuasan karier yang dikembangkan oleh Greenhaus dan kawan-kawan (1990). Selain itu, pengukuran kesuksesan karier juga dikembangkan oleh Lodahl dan Kejner tentang keterlibatan pekerjaan, serta prospek karier yang juga dikembangkan oleh Greenhaus dan kawan-kawan (1990).

Setiap item dari pernyataan kuesioner yang diberikan kepada responden menggunakan Skala Likert dengan pernyataan dari sangat tidak setuju (STS) sampai sangat setuju (SS) yang mempunyai bobot dari 1 sampai dengan 5.

Model Pengukuran

Analisis Faktor Variabel Praktik Diversitas di Tempat Kerja

Analisis faktor digunakan dalam analisis penelitian ini karena merupakan salah satu metode statistik multivariate yang tujuan utamanya untuk meringkas atau mengurangi data atau variabel yang diperlukan untuk dianalisis. Pada umumnya analisis faktor dapat digunakan untuk menentukan pola atau hubungan yang mendasari sejumlah variabel dan menentukan apakah informasi diringkas dalam sejumlah faktor yang lebih kecil (Hair et.al. 1995 ; SPSS Inc. 1998).

Hasil pengujian menunjukkan koefisien *Bartlett's Test of Sphericity* adalah 1910.181 dengan derajat kebebasan 325 dan signifikansi 0.000 sehingga secara keseluruhan korelasi antar variabel bermakna pada taraf 0.01. Pengujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* menghasilkan nilai 0.786 yang menunjukkan bahwa telah terjadi adanya kecukupan sampel yang diambil karena nilai MSA yang dapat diterima dan dianggap sesuai adalah sebesar 0.50 (Hair et al. 1998).

Dengan menggunakan rotasi VARIMAX dapat dilakukan dalam 11 iterasi. Hasil rotasi faktor ditunjukkan sebagaimana pada table berikut ini.

Tabel 1 Hasil Rotasi Komponen Matrik Praktik Diversitas

Rotated Component Matrix ^a

	Component				
	1	2	3	4	5
TRAIN5	.822				
TRAIN6	.816				
TRAIN1	.813				
POLICY3	.750				
TRAIN3	.666				
POLICY4	.617				
POLICY5	.609		.437		
POLICY10	.605				
ADM1	.601	.505			
TRAIN2	.598				
ADM2		.869			
ADM5		.769			
ADM4		.701			
ADM3		.691			
POLICY9			.640		
POLICY2			.638		
POLICY1			.637		
TRAIN4	.478		.624		
MJM4				.783	
MJM2				.734	
MJM5				.685	
MJM3				.596	
MJM1				.549	
POLICY7					.815
POLICY6					.653
POLICY8				.407	.623

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Dari hasil rotasi faktor dapat diketahui pengelompokan variabel praktik diversitas di tempat kerja pada masing-masing faktor adalah sebagai berikut:

- Faktor 1 : TRAIN1, TRAIN2, TRAIN4, TRAIN5, TRAIN6, POLICY3, POLICY4, POLICY5, POLICY10
- Faktor 2 : ADM1, ADM2, ADM3, ADM4, ADM5
- Faktor 3 : POLICY9, POLICY2, POLICY1, TRAIN4, POLICY5
- Faktor 4 : MJM1, MJM2, MJM3, MJM4, MJM5, POLICY8
- Faktor 5 : POLICY6, POLICY7, POLICY8

Untuk variabel POLICY5 *factor loading* yang lebih dari 0.40 terletak pada komponen 1 yaitu sebesar 0.609 dan komponen 3 sebesar 0.437. Namun, karena penelitian ini bertujuan perspektif konfirmatori analisis faktor, maka

POLICY5 lebih sesuai dimasukkan dalam komponen 3 walaupun nilainya lebih besar pada komponen 1. Demikian juga dengan pernyataan ADM1 termasuk dalam komponen 2, TRAIN4 termasuk dalam komponen 1, dan POLICY8 termasuk dalam komponen 5.

Indikator Summated Scale

Bobot faktor skor didapatkan dari hasil olahan AMOS 3.6 untuk analisis faktor konfirmatori sehingga menghasilkan pengukuran komposit indikator dari konstruk laten. Reliabilitas komposit untuk setiap konstruk laten (α) bertujuan mengukur konsistensi internal dari indikator konstruk yang mengindikasikan konstruk *common latent (unobserved)*. Pengukuran reliabilitas yang tinggi berdampak pada kepercayaan bahwa indikator individual secara konsisten mengukur suatu ukuran yang sama. Tabel 2 berikut ini menunjukkan konstruk reliabilitas.

Tabel 2 Konstruk Reliabilitas, Lambda, Error Terms, dan Deviasi Standard dari Indikator

Konstruk	Indikator Konstruk	α	λ	ϵ	σ
Praktik Manajemen	MJM	0.7524	0.2591	0.0892	0.0221
Kebijaksanaan/sdm	POLICY	0.8262	0.0792	0.0871	0.0151
Administrasi	ADM	0.7790	0.4497	0.2596	0.0574
Pelatihan & Pengembangan	TRAIN	0.8635	0.7858	0.7151	0.0976
Hambatan Diversitas pada tingkat manajerial	BARRIER	0.8370	0.3892	0.1809	0.0295
Kesuksesan Karier	SUKSES	0.8084	0.5673	0.3981	0.0763

Sumber: Pengolahan Data Primer

Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pada tahap awal penelitian perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Pengujian validitas penelitian ini dengan menggunakan faktor analisis. Reliabilitas juga dapat diukur dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha* dari hasil analisis faktor. Instrumen penelitian disebut handal bila pengujian tersebut menunjukkan *alpha* lebih dari 0,7 (Sekaran 1992).

Tabel 3 Koefisien Reliabilitas Konstruk Penelitian (N= 127)

Keterangan	Jumlah Item Kuesioner	Jumlah Item yang dipertahankan	Koefisien Alpha Cronbach (α)
Praktik Diversitas di Tempat Kerja			
▪ Praktik manajemen	5	4	0.7435
▪ Kebijakan/sumber daya	10	8	0.8171
▪ Administrasi	7	5	0.8304
▪ Pelatihan dan Pengembangan	7	6	0.8675
Hambatan Diversitas pada Tingkat Manajerial	18	11	0.8372
Kesuksesan Karier	6	4	0.8016

Sumber: Pengolahan Data Primer

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tabel berikut ini menunjukkan korelasi untuk setiap konstruk yang diukur dalam penelitian ini yang terdiri dari rata-rata (mean), standard deviasi, dan korelasi antar berbagai variabel penelitian. Hasil korelasi variabel penelitian ini menunjukkan bahwa setiap variabel berkorelasi secara signifikan kecuali variabel hambatan diversitas.

Tabel 4. Hasil Korelasi Antar Variabel Dengan Kesuksesan Karier sebagai Kontrol (N=127)

Keterangan	Mean	Standar Deviasi	Administrasi	Hambatan Diversitas	Praktik Manajemen	Kebijakan	Pelatihan
Administrasi	2.2951	0.5095	1.000				
Hambatan	1.8687	0.4254	-.0401	1.000			
Diversitas	1.6954	0.2987	.1798*	-	1.000		
Praktik	1.2729	0.2952	.4407**	.0566	.2969**	1.000	
Manajemen	2.7690	0.8456	.4385**	-	.1924*	.7417**	1.000
Kebijakan	1.8639	0.6310		.1156			
Pelatihan				-			
Kesuksesan Karier				.1206			

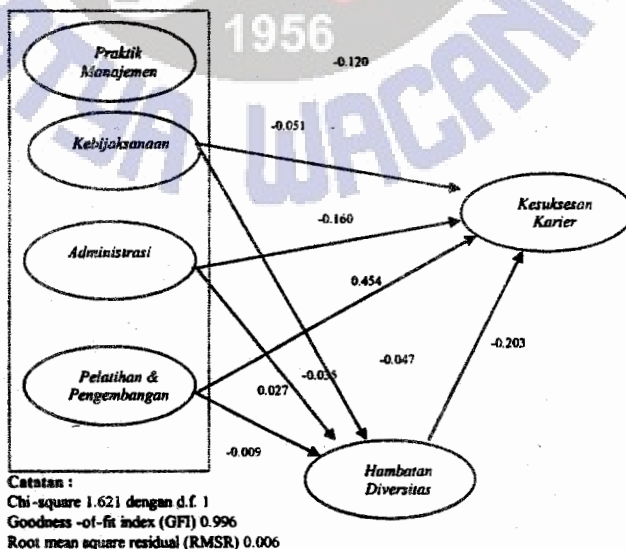
Signifikan * $p \leq 0.01$ ** $p \leq 0.05$

Hasil Structural Equation Modelling

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik diversitas dalam organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kesuksesan karier seorang wanita bekerja. Pengaruh praktik diversitas dalam model menunjukkan adanya hubungan negatif yang tampak pada praktik manajemen ($\beta=-0.120$), kebijaksanaan ($\beta=-0.051$), administrasi ($\beta=-0.160$), namun pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara positif terhadap kesuksesan karier ($\beta=0.454$). Hasil ini menunjukkan bahwa kesuksesan karier seorang wanita bekerja tidak ditentukan oleh adanya praktik diversitas di tempat kerja seperti praktik manajemen, kebijaksanaan organisasi, dan administrasi, tetapi lebih dipengaruhi oleh variabel pelatihan dan pengembangan yang dilakukan perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa ada kemungkinan kesadaran organisasi, perusahaan, maupun institusi di Indonesia masih belum menyadari pentingnya mengelola praktik diversitas di tempat kerja.

Pelatihan dan pengembangan yang diprogramkan oleh perusahaan ternyata berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap hambatan diversitas dengan $\beta=-0.009$. Hasil temuan ini sesuai dengan hipotesis kedua yang diajukan. Namun, untuk variabel lain praktik diversitas, yaitu praktik manajemen ($\beta=-0.047$), kebijaksanaan ($\beta=-0.035$), dan administrasi ($\beta=0.027$), ternyata tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hambatan diversitas. Sedangkan hambatan diversitas ternyata memang berpengaruh terhadap kesuksesan karier secara negatif.

Gambar 2 Hasil Pengujian Model Penelitian



Hasil perhitungan menunjukkan *chi-square* dari model sebesar 1.621 dengan *degree of freedom* 1 dan *probability level* 0.203. *Chi-square* adalah ukuran paling dasar dari seluruh pengukuran model struktural. Nilai *chi-square* yang rendah, di mana hasil signifikansinya pada tingkat yang lebih besar dari 0.05 mengindikasikan bahwa hasil penelitian itu dan input *covariance matrices* yang diprediksi tidak berbeda secara statistika.

Goodness-of-fit Index (GFI) menunjukkan seluruh derajat kebebasan kuadrat residual dari prediksi dibandingkan hasil akhir. GFI penelitian ini sebesar 0.996 dan *Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)* sebesar 0.911. Rekomendasi tingkat indeks yang dapat diterima adalah nilai yang lebih besar atau sama dengan 0.90 (Sharma 1996). Dengan demikian, berarti penelitian ini menghasilkan model struktural yang *fit*.

Root Mean Square Residual (RMSR) berguna untuk data yang seluruhnya pada skala yang sama. Sebenarnya tidak ada ambang batas yang ditentukan, hanya dijelaskan bahwa RMSR yang lebih kecil akan lebih baik karena RMSR yang bernilai 0 (nol) mengindikasikan hasil yang sempurna. RMSR penelitian ini adalah sebesar 0.006 yang berarti relatif kecil karena mendekati nol.

Hasil *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* berusaha untuk mengoreksi kecenderungan statistika *chi-square* untuk menolak model yang ditetapkan dengan sampel besar secukupnya. Nilai RMSEA penelitian ini sebesar 0.070, nilai ambang batas yang dianggap baik menurut Purwanto (2001) adalah berkisar dari 0.05 sampai 0.08. Secara lengkap hasil penelitian model struktural ini dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5 Hasil Perhitungan Goodness-of-fit

Ukuran Goodness-of-fit	Hasil Perhitungan
Absolute Fit Measure	
Chi-square (χ^2)	1.621
Degrees of freedom	1
Noncentrality parameter (NCP)	0.621
Goodness-of-fit Index (GFI)	0.996
Root mean square residual (RMSR)	0.006
Root mean square error or approximation (RMSEA)	0.070
Expected cross-validation Index (ECVI)	0.330
Incremental Fit Measure	
Adjusted goodness-of-fit (AGFI)	0.911
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.933
Normed fit Index (NFI)	0.989
Parsimonious Fit Measure	
Parsimonious normed fit index (PNFI)	0.066
Parsimonious goodness-of-fit index (PGFI)	0.047
Akaike information criterion (AIC)	41.621

Sumber : Pengolahan Data Primer

Simpulan dan Implikasi Hasil Penelitian

Simpulan

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ternyata praktik diversitas di tempat kerja untuk perusahaan dan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan karier seorang wanita bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kesuksesan karier seorang wanita jika dia dapat menduduki jabatan tingkat manajerial.

Di Indonesia khususnya, perusahaan yang telah menyadari pentingnya mengelola diversitas cenderung lebih menggunakan pendekatan *discrimination and fairness paradigm* (Thomas dan Elli 1996). Pendekatan ini mengandung

faham keadilan dan kesetaraan untuk setiap orang sehingga dalam jangka panjang bila nilai-nilai tersebut telah terkristalisasi akan berakibat munculnya ketakutan seseorang untuk menjadi "berbeda" dengan orang lainnya. Dalam konteks penelitian ini, seorang wanita bekerja untuk mencapai posisi manajerial lebih cenderung untuk menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan maskulin (Tjiptono 2000) dan bukannya menyadari karakteristik alamiah yang dimilikinya untuk dikembangkan.

Glass ceiling sebagai hambatan diversitas berpengaruh secara negatif terhadap kesuksesan karier seorang wanita untuk menduduki posisi manajerial. Oleh karena itu, untuk mengurangi hambatan diversitas dalam perusahaan perlu pemahaman bahwa pria dan wanita memiliki kedudukan dan kemampuan yang sama untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi.

Pada hakekatnya hambatan karier seperti *glass ceiling* dalam organisasi tidak akan terjadi, karena berdasarkan hasil penelitian Rosener (1990) dinyatakan bahwa kesuksesan para manajer wanita dicapai karena mereka wanita dan bukan karena mereka beradaptasi dengan gaya manajemen maskulin, direktif, maupun otoriter. Di samping itu, menurut Brown (1992) yang dikutip Tjiptono (2000), wanita dianggap memiliki keterampilan sosial yang penting untuk mengelola organisasi yang bersifat demokratis dan non-hirarkis.

Implikasi Hasil Penelitian

Sebagai suatu penelitian empiris penelitian ini dapat menghasilkan temuan-temuan yang bermanfaat bagi organisasi dan perusahaan baik yang berorientasi laba maupun yang nir laba untuk mengelola diversitas yang tidak dapat dihindari untuk mencapai keunggulan kompetitif (Cox dan Blake 1991). Di samping itu, fungsi internal organisasi sendiri hendaknya menyadari bahwa latar belakang sikap, perspektif, kultur, pengetahuan yang berbeda-beda akan mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap kreativitas kerja tim (Iswanto 1999).

Penelitian ini secara umum memiliki keterbatasan antara lain adalah kurangnya tingkat responsi kuesioner. Hal ini diperkirakan karena definisi dari diversitas masih belum banyak dipahami oleh responden terutama karena di organisasi dan perusahaan mereka tidak secara eksplisit menerapkan pengelolaan diversitas atau menerima keanekaragaman perbedaan angkatan kerja dalam menjalankan fungsional manajemen sumber daya manusianya.

Selain itu, pengambilan sampel purposif memberikan batasan bagi karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Hasil responden menunjukkan bahwa 41.73 persen responden memiliki masa kerja kurang dari tiga tahun, sehingga memungkinkan terjadinya bias dalam menjawab pertanyaan diversitas karena

masa kerja yang relatif rendah. Oleh karena itu, untuk penelitian praktik diversitas pada masa mendatang hendaknya sampel purposifnya adalah karyawan yang masa kerjanya relatif lebih lama dan pernah menduduki posisi jabatan manajerial sehingga mengetahui dengan pasti praktik diversitas di perusahaannya.

Menurut Schreiber dan Morrison (1992), praktik diversitas tergantung pada jenis organisasinya apakah perusahaan manufaktur, jasa atau nir laba. Jadi untuk penelitian selanjutnya dapat dimasukkan jenis perusahaan sebagai variabel moderating antara interaksi praktik diversitas terhadap kesuksesan karier seorang wanita bekerja.

Penelitian ini hanya membahas tentang permasalahan gender khususnya pengembangan karier wanita bekerja. Padahal dalam kenyataannya diversitas yang dihadapi di tempat kerja bukan hanya masalah gender saja, tetapi juga permasalahan ras, umur, agama, latar belakang budaya, kapasitas fisik, *sexism*, dan tingkat pendidikan (Luthans 1995) dan status perkawinan (Church 1995). Berdasarkan hal tersebut, disarankan untuk penelitian mendatang perlu mempertimbangkan unsur-unsur diversitas dan golongan minoritas yang ada dalam suatu perusahaan dan organisasi.

Namun demikian, dengan segala keterbatasan penelitian ini telah memberikan kontribusi pemahaman diversitas khususnya untuk praktik fungsional manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Di samping itu, penelitian ini juga memberikan gambaran tentang organisasi dan perusahaan dalam mengelola keanekaragaman angkatan kerja untuk mencapai keunggulan kompetitif dan menghadapi globalisasi.

1956

Referensi

- Atwater, D.M. dan R.J. Niehaus. 1994. Diversity Implications from an Occupation Human Resource Forecast for the Year 2000. *Human Resource Planning*, Vol. 16, No.4, p. 29-50.
- Bradley, Harriet, Mark Erickson, Carol Stephenson, dan Steve Williams 2000. *Myths at Work*, Cambridge: Polity Press.
- Burke, Ronald J. dan Carol A. Mckeen. 1994. Training and Development Activities and Career Success of Managerial and Professional Women. *Journal of Management*, Vol. 13, No. 5, p. 53-63.
- Church, Allan H. 1995. Diversity in Workgroup Settings : A Case Study. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 16, No.6, p.3-9.
- Cox, Taylor H. dan Stacy Blake. 1991. Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, p. 45-55.
- Diamante, Thomas dan Leo Giglio. 1991. Managing a Diverse Workforce : Training as a Cultural Intervention Strategy. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, no.2, p. 13-17.
- Frone, Michael R., Marcia Russell, dan M. Lynne Cooper. 1994. Relationship between Job and Family Satisfaction : Causal or Noncausal Covariation?. *Journal of Management*, Vol. 20, No.3, p. 565-579.
- Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman, dan Wayne M. Wormley. 1990. Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, p.54-64.
- Greenhaus, Jeffrey H., S. Parasuraman, dan W. Wormley. 1990. Organizational Experiences and Career Success of Black and White Managers. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, p. 64-86.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Hall, Douglas T. dan Victoria A. Parker. 1993. The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity. *Academy of Management Journal*, p.5-18.
- Iswanto, Yun. 1999. Paradigma Baru Pengelolaan Keberagaman Tenaga Kerja, *Usahawan*, No. 02 Tah XXVIII, Februari, hal. 11-16.

- Johnston, William B. 1991, Global Work Force 2000: The New World Labor Market, *Harvard Business Review*, March-April, p. 115-127.
- Larwood, Laurie dan Marion M. Wood, 1995. Training Women for Management : Changing Priorities. *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, p. 54-64.
- Lodahl, T. dan M. Kejner. 1965. The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, p. 24-33.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Maruyama, Magoroh. 1980. Changing Dimension in International Business. *Academy of Management Executive*, Volume 6, No. 3, p.88-96.
- Powel, Gary N. 1999. *The Handbook of Gender and Work*, Sage Publications
- Ragins, Belle Roose. 1997. Diversified Mentoring Relationship in Organizations: A Power Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2, p. 482-521.
- Rosener, J. 1990. Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, Vol. 81 (3), hal 36-38.
- Schermerhorn, Jr., John R. 1996. *Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons.
- Schreiber, Carol T., Karl F. Price, & Ann Morrison. 1992. Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers, Possibilities. *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 2, p. 51-69.
- Stroh, Linda K., Jeanne M. Brett, & Anne H. Reilly. 1992. All the Right Stuff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 3, p. 251-260.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*, Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Thomas, David A. dan Robin J. Elly. 1996. Making Differences Matters : A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, September-October, p. 79-90.
- Watson, Warren E., Kamalesh Kumar, dan Larry K. Michaelsen. 1993. Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Group. *Academy of Management Journal*, Vol.36, No. 3, p. 590-602.

Wiersema, Margarethe F. dan Allan Bird. 1993. Organizational Demography in Japanese Firms: Froup Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover. *Academy of Management Journal* , Vol. 36, No. 5, p. 996-1025.

