

**Volume V, Nomor 1, Mei 2011**  
**ISSN : 1978-3618**

Terbit dua kali setahun, pada bulan Mei dan Desember, berisi tulisan yang diangkat dari hasil-hasil penelitian ilmiah di bidang ilmu ekonomi dalam berbagai aspek kajian

**Pemimpin Redaksi:**

Erly Leiwakabessy

**Wakil Pemimpin Redaksi:**

Andre Saptu  
M. Ratmaserang

**Redaktur Pelaksana:**

Djufri R. Pattilouw

**Wakil Redaktur Pelaksana:**

Ali Tutupoho  
Hendry D. Hahury

**Tim Editor:**

Maria K. Tupamahu  
Taufik Tjio  
Maryam Sangadji

**Penyunting Ahli:**

Stellamaris Metekohy  
Latif Kharié  
Fachruddin Ramly  
La Ode Abdul Rasjid  
Asmaria Latuconsina  
Izaak T. Matitaputty

**Alamat Redaksi**

Lt.2 Kampus Fak. Ekonomi Unpatti  
Jln. Ir. M. Putuhena, Poka-Ambon  
K.P. 97233, Telp 0911-322579  
e-mail: [redc1tek@gmail.com](mailto:redc1tek@gmail.com)

Redaksi menerima sumbangan artikel yang belum pernah diterbitkan dalam media lain. Format artikel harus sesuai dengan petunjuk penulisan yang tercantum di halaman belakang jurnal ini. Naskah yang masuk akan dievaluasi, ditelaah dan disunting untuk menyeragamkan format penulisan, gaya selingkung serta demi menjaga kualitas isi jurnal

## DAFTAR ISI

**Analisis Pengaruh Biaya Pemasaran Jeruk Kisar  
Terhadap Pendapatan Petani di Kecamatan Kisar  
Kabupaten Maluku Barat Daya**

Selvenco F. Tuasuun  
hal. 1-10

**Analisis Perbandingan Potensi Ekonomi  
Kota dan Kabupaten Pekalongan, 2001-2008**

Agus Arifin  
hal. 11-24

**Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penawaran Produk Abc  
Di Kota Ambon**

R. Wilda Payapo  
hal. 25-44

**Analisis Pengelolaan Potensi Kekayaan Alam Sebagai Tambahan  
Pendapatan Negeri Kulur**

Fauzia Tutupoho  
hal. 45-59

**Service Dominant Logic Dan E-Commerce Dalam Pemasaran**

Jupiter Dakael  
hal. 60-71

**Isu Gender Dalam Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fransiska N Ralahallo  
hal. 72-83

**Analisis Program Pendeteksian Tindak Pidana Korupsi Di Indonesia**

Trisna Sary Lewaru  
hal. 84-90

## ISU GENDER DALAM PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Fransiska N Ralahallo**

Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura  
Jln. Ir. M. Putuhena, Kode Pos : 97233 Ambon  
**e-mail:** ([f\\_ralahallo@yahoo.co.id](mailto:f_ralahallo@yahoo.co.id))

### Abstract

*This paper attempts to discuss about gender issues in relation to practices in human resource management, and specifically on two interrelated issues, namely the bias in employee performance appraisal process, in this case female employees, which will affect employees' career development concerned, and the second is the problem of barriers for women workers to develop and enhance his career. Employee's performance becomes very important, both for companies and employees. Employee performance will improve if supported by the implementation of performance management system and effective employee development system. There are several approaches in the assessment of performance, ranging from traditional to valuation system performance assessment involving multiple sources, such as 360 degree performance appraisal. One of the important problems in the assessment of performance is a valuation bias, due to various factors, both task factors and non-task factors, misalny age, race and gender. The company / organization is expected to run and ensure that each employee has received an assessment that reflects their actual performance and ensure staff received TIPA equal opportunity in improving their work.*

**Keywords:** *gender issues, practices in human resource management, employee performance*

### I. PENDAHULUAN

Era globalisasi yang terjadi sekarang ini ditandai dengan terjadinya banyak perubahan yang sangat pesat pada berbagai bidang kehidupan manusia, dan tak luput pula perubahan pada kondisi perekonomian secara keseluruhan. Sebagai dampaknya, suatu organisasi dihadapkan pada keadaan yang serba tidak pasti, tingkat persaingan yang semakin kompetitif, dan berbagai keadaan lain yang tidak bisa ditawar lagi, mau tidak mau harus dihadapi oleh para pelaku ekonomi. Adalah suatu keharusan bagi suatu organisasi perusahaan untuk memberikan

respon yang baik dan tepat agar dapat menanggapi berbagai kondisi dan perubahan yang terjadi tersebut, tetap dapat *survive*, dan bahkan unggul dalam persaingan. Perusahaan besar sekalipun tidak mampu bersaing hanya dengan mengandalkan kebesaran dan skala bisnis yang dimiliki, tetapi harus responsif terhadap perubahan. Perubahan pada lingkungan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan dalam lingkungan internal perusahaan, agar tercipta keselarasan dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini, Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan

yang sangat penting dan dominan dalam sebuah organisasi, dalam usaha pencapaian kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yakni merupakan kunci utama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Suatu organisasi yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Faktor yang dianggap paling potensial dalam penciptaan dan pemeliharaan keunggulan kompetitif bagi organisasi adalah sumber daya manusia, karena hal ini terkait dengan bagaimana mengelola sumber daya tersebut. Perusahaan yang ingin mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui SDM-nya harus mampu mengelola perilaku dan hasil kerja SDMnya. Chan, et al (2004) dengan perspektif *dynamic resource view* yang dikembangkannya, menyatakan bahwa selain faktor SDM yang unggul, untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan *competitive advantage*, perusahaan juga dituntut memiliki kemampuan untuk memperbaharui, merealokasi dan meredefinisikan sumber dayanya, terutama sumber daya manusia untuk menghadapi berbagai perubahan lingkungan yang terjadi.

Melihat perkembangan dalam beberapa waktu terakhir, terdapat suatu tren yang sangat menarik, yaitu semakin banyaknya tenaga kerja usia muda/produktif yang memasuki dunia kerja, dan terutama adanya peningkatan jumlah tenaga kerja perempuan yang masuk ke dunia kerja profesional. Kondisi ini pada suatu sisi menggembirakan, karena hal ini menunjukkan semakin besarnya akses bagi kaum perempuan untuk masuk dalam

dunia kerja, dan semakin terbukanya kesempatan bagi perempuan untuk mengembangkan diri dalam dunia kerja. Akan tetapi, pada sisi lain, peningkatan jumlah perempuan yang masuk ke dunia kerja tersebut tidak lantas diikuti dengan perbaikan posisi perempuan dalam dunia kerja, dimana hal ini dikarenakan masih terdapat begitu banyak masalah dan hambatan yang harus dihadapi oleh kaum perempuan pada dunia kerja.

Banyak terdapat masalah yang menghambat perempuan pada dunia kerja, salah satu hal yang paling sering dihadapi tenaga kerja perempuan adalah berkaitan dengan permasalahan/isu-isu gender, secara spesifik berkaitan dengan penilaian kinerja, dimana terdapat kecenderungan bahwa tenaga kerja perempuan dinilai memiliki kinerja yang lebih rendah (dari kinerja aktual mereka), selain itu pada saat dibandingkan dengan tenaga kerja laki-laki, tenaga kerja perempuan cenderung dipandang inferior. Selain itu, permasalahan lain yang sering ditemui adalah sulitnya peningkatan karir bagi tenaga kerja perempuan.

Meskipun pembahasan mengenai masalah tersebut masih terus dan akan terus mengalami perdebatan dengan berbagai hasil penelitian yang akan muncul, tulisan ini berupaya membahas permasalahan tersebut, terutama pada masalah bias dalam penilaian kinerja dan hambatan pengembangan dan peningkatan karir bagi perempuan dalam dunia kerja. Dua hal inilah yang menjadi titik awal pembahasan pada tulisan berikut ini.

## II. PEMBAHASAN

### A. Isu Gender dalam Praktek

#### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM memiliki peran yang sangat penting bagi suatu organisasi. Manajemen SDM merupakan suatu proses yang digunakan untuk mengelola seefektif dan seefisien mungkin aset terpenting dari suatu organisasi, yaitu sumber daya manusia, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses penting yang dilakukan dalam manajemen SDM adalah meliputi aspek manajerial yang luas mulai dari perencanaan SDM, pelatihan dan pengembangan sampai dengan pemberhentian karyawan. Prinsip dasar dalam praktek manajemen SDM melibatkan dua aspek utama, yaitu, pertama adalah etika sosial, yang mencakup pelaksanaan tanggung jawab sosial organisasi, *workforce diversities*, serta *affirmative actions*. Sedangkan yang kedua adalah nilai hukum, yang berkaitan dengan komitmen organisasi dalam menerapkan prinsip tertentu, dimana dalam hal ini, semua pihak diberi kesempatan yang sama dalam penerimaan dan penempatan pegawai. Di samping itu, organisasi juga memiliki tanggung jawab untuk mematuhi hukum dan peraturan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah tempat dimana perusahaan tersebut menjalankan operasinya.

Seperti telah sedikit disinggung di atas, dalam beberapa dekade terakhir terdapat suatu fenomena yang menarik, yaitu adanya peningkatan jumlah tenaga kerja perempuan yang masuk ke dunia kerja. Selain itu, peningkatan juga terjadi pada jumlah perempuan yang bekerja dalam organisasi yang mampu menembus posisi manajerial (sekalipun dalam jumlah yang sangat terbatas) yang selama ini didominasi

oleh kaum laki-laki. Cox, (1995), dalam desertasinya menemukan, bahwa sejak tahun 1970-an terjadi peningkatan yang signifikan dalam jumlah perempuan (di Amerika Serikat) yang memasuki dunia kerja, hal ini ditunjukkan dan didukung dengan beberapa data, antara lain; lebih dari 40% lulusan perguruan tinggi dari jurusan bisnis dan matemati adalah perempuan, 45% tenaga kerja sipil adalah perempuan, 41% pekerja perempuan bekerja/menduduki level manajerial. Seiring dengan perjalanan waktu, tentu saja data-data statistik yang menunjukkan peningkatan jumlah perempuan yang memasuki dunia kerja akan terus mengalami peningkatan. Menurut Limerick et al (1995), sejak dekade 1990-an jumlah kaum perempuan yang memasuki dunia kerja (baik pada tingkat manajerial maupun operasional), baik di lingkungan perusahaan maupun organisasi pemerintah secara kuantitatif terus mengalami kenaikan.

Kondisi yang lebih menggembirakan lagi adalah, terdapat peningkatan keterlibatan perempuan dalam dunia kerja profesional dan peningkatan karir perempuan dalam organisasi tersebut tidak hanya terjadi di Amerika Serikat saja, kondisi di atas juga terjadi di negara-negara Asia seperti China (Cooke, 2005), India (Budhwar et al, 2005), dan Korea Selatan (Kang & Rowley, 2005). Peningkatan jumlah tenaga kerja perempuan di negara-negara tersebut yang berhasil menduduki posisi manajerial terjadi seiring dengan dorongan pertumbuhan ekonomi yang terjadi secara konstan serta didukung oleh rata-rata tingkat pendidikan kaum perempuan yang juga mengalami peningkatan. Pertumbuhan ekonomi dan peningkatan pendidikan diyakini mampu

membangun martabat dan kapasitas individu sehingga pada akhirnya juga berimbang pada kaum perempuan, dimana perempuan semakin memiliki kemampuan untuk terlibat dalam proses pekerjaan dan keorganisasian.

Kenyataan yang terjadi seperti tersebut di atas tentu merupakan hal yang sangat baik bagi kaum perempuan, karena semakin besarnya representasi dan semakin terbukanya akses bagi kaum perempuan dalam dunia kerja profesional. Namun demikian, kondisi tersebut di atas, tidak serta merta menempatkan perempuan pada posisi yang lebih baik dalam dunia kerja, masih terdapat isu-isu tentang *gender equality* belum terakomodasi dengan baik. Praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi masih menghadapi isu sensitif berkaitan dengan masalah keanekaragaman pekerja. Isu keanekaragaman pekerja tersebut tampak dengan adanya perbedaan individu yang berperan sebagai pekerja, dimana mereka berasal dari berbagai suku, ras, agama dan jenis kelamin, terutama termasuk di dalamnya adalah peran perempuan yang dapat dikaitkan dengan isu gender dalam *management development* (Hite & McDonald, 1995). Terdapat banyak permasalahan yang dihadapi perempuan dalam dunia kerja, mulai dari masalah cuti yang berkaitan dengan hak mereka sebagai perempuan, masalah *pay disparity* untuk jenis pekerjaan yang sama antara pekerja perempuan dengan pekerja laki-laki (Hessaramiri dan Kleiner, 2001), masalah perbedaan pekerjaan dan renumerasi yang lebih rendah bagi pekerja perempuan (Whiting dan Wright, 2001), keterwakilan/representasi perempuan dalam level manajemen, adanya kecenderungan bahwa wanita sering dinilai dengan rating yang lebih rendah untuk

kinerja mereka, dan juga lebih rendah dibanding tenaga kerja laki-laki dan juga masalah *sexual harassment* terhadap perempuan di dunia kerja.

Praktek MSDM dalam organisasi seringkali juga mengesampingkan hak perempuan untuk mengembangkan karir secara baik dalam organisasi seperti halnya laki-laki. Menurut Pichler, et al (2008), karena adanya *glass ceiling* perempuan mengalami pembatasan dalam pengembangan karir dan peningkatkan karir secepat seperti apa yang dialami oleh laki-laki atau kesejajaran dengan laki-laki dalam hal kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan karir sampai pada posisi manajemen tingkat atas. Skema karir dalam manajemen SDM modern menyandarkan diri pada struktur organisasi yang bersifat datar dimana hierarki semakin berkurang sementara fungsi individu tenaga kerja semakin beragam dengan munculnya jenis pekerjaan baru yang lebih menantang. Pada kondisi ini, perempuan tidak memiliki *adaptive expertise* yang disajikan dalam pelatihan kontemporer bagi pekerja sehingga dianggap tidak memiliki bekal yang cukup untuk menghadapi pekerjaan-pekerjaan baru yang menantang tersebut. Alhasil, karir perempuan dalam situasi yang mengedepankan fungsi pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi yang kian non hirarkis juga mengalami hambatan.

Satu hal yang perlu mendapat perhatian organisasi, bahwa kedua prinsip dasar dalam praktek manajemen SDM tersebut di atas harus mengedepankan dan mengutamakan harkat, martabat dan kehormatan individu yang bekerja dalam organisasi kerja profesional, termasuk didalamnya adalah kaum perempuan. Tanggung jawab sosial organisasi tidak

hanya mencakup kalangan *external stakeholders*, yakni masyarakat luas yang memiliki interaksi tertentu dengan organisasi, namun juga terhadap kalangan *internal stakeholders* terutama para pegawai yang memberi kontribusi utama bagi pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Tanggung jawab organisasi untuk pegawai diantaranya adalah memberi gaji secara fair, membuka akses pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan, serta memfasilitasi pencapaian dan pengembangan karir karyawan.

## B. Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja menjadi aspek yang memiliki peran yang penting bagi suatu perusahaan/organisasi, oleh karena itu, organisasi sangat perlu untuk melakukan proses manajemen kinerja SDMnya. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi untuk memastikan kegiatan karyawan dan hasilnya agar sesuai dengan tujuan organisasi. Topik mengenai kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Perhatian yang begitu besar terhadap masalah kinerja ini dapat dipahami, hal ini dikarenakan kinerja menyangkut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Pada praktek manajemen SDM, sistem manajemen kinerja pada dasarnya adalah apa yang sering disebut dengan penilaian prestasi kerja. Konsep manajemen kinerja dimulai sejak tahap perencanaan prestasi melalui penetapan tentang apa dan/atau bagaimana yang

harus dicapai, dan kegiatan pendukung apa saja yang harus dilakukan untuk mencapainya, serta pada tahap akhir adalah evaluasi atas kinerja karyawan yang bersangkutan. Manajemen kinerja dapat digambarkan sebagai suatu sistem untuk mengelola kinerja individu karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Dalam sistem manajemen kinerja, suatu organisasi atau perusahaan diharapkan memberikan perhatian yang besar pada beberapa aspek yang menjadi fokus penilaian, yaitu fokus pada penilaian individu karyawan, fokus pada proses melakukan pekerjaan, dan penilaian yang terfokus pada hasil atau *output* yang dicapai.

Penilaian kinerja adalah salah satu cara untuk mengembangkan individu karyawan yang bersangkutan, serta untuk mengendalikan dan mengarahkan individu kearah yang lebih baik, dan juga merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap perusahaannya. Penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting bagi suatu organisasi/perusahaan, menurut Baruch (1996), terdapat dua tujuan penilaian kinerja karyawan, yaitu, pertama, proses penilaian kinerja merupakan sumber informasi bagi pihak manajemen perusahaan untuk membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan praktek-praktek MSDM, misalnya promosi, gaji, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan lain-lain; sedangkan tujuan kedua adalah, penilaian kinerja dapat digunakan sebagai umpan balik (*feedback*) bagi karyawan, yang nantinya dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kinerja karyawan. Sedangkan Menurut Yorkovich, et al (2008), suatu organisasi atau perusahaan

menggunakan sistem penilaian kinerja untuk mengetahui kompetensi tugas dan membantu karyawan agar dapat mengembangkan potensi di dalam diri mereka, selain itu, penilaian kinerja karyawan juga bertujuan untuk membentuk suatu rencana pengembangan profesional dan meningkatkan sinergi antara tujuan organisasi/perusahaan dengan tujuan individu karyawan.

Dalam perjalanannya, sistem penilaian kinerja telah mengalami banyak perkembangan. Rogers, et al, (2002) melakukan *review* terhadap perkembangan sistem penilaian kinerja ini, dimana dalam catatannya, penilaian kinerja sudah dimulai sejak abad ke 3 sebelum masehi selama pemerintahan Dinasti Wei dengan sistem *imperial rater*-nya. Selanjutnya, seiring dengan perkembangan waktu, sistem penilaian kinerja terus mengalami perkembangan pada masa industrialisasi di Amerika Serikat tahun 1880-an sampai dengan setelah perang dunia ke dua pada tahun 1940-an. Satu hal yang perlu dicatat, sampai pada tahap ini, sistem penilaian kinerja dapat dikatakan masih bersifat tradisional, dimana pekerja hanya menerima penilaian dari atasan langsung mereka. Sejalan dengan tuntutan perubahan lingkungan pada awal abad 20, berkembang suatu sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih komprehensif, yang memungkinkan karyawan mendapatkan umpan balik/*feedback* dari proses penilaian kinerja. Pemberian umpan balik sangat penting dalam penilaian kinerja, karena melalui hal ini, karyawan dapat melakukan koreksi atas kekurangan atau kelemahan kinerjanya masing-masing. Umpan balik adalah serangkaian informasi yang memungkinkan individu karyawan untuk menilai kinerja dirinya sendiri dan

memperbaikinya, serta meningkatkan kinerjanya tersebut.

Penilaian kinerja karyawan yang lebih komprehensif dengan cara memberikan umpan balik dari berbagai sumber ini dikenal dengan konsep *360 degree performance appraisal*. Sistem penilaian kinerja ini telah banyak diimplementasikan pada banyak organisasi, dan sebagian besar digunakan sebagai suatu alat untuk memberikan umpan balik bagi pengembangan individu karyawan. Salah satu alasan semakin populernya sistem penilaian kinerja ini diadopsi oleh banyak organisasi adalah, karena sistem *360 degree performance appraisal* ini dipersepsikan sangat potensial memiliki objektivitas dalam mengakses kinerja karyawan (Atwater et al, 2002). Tidak seperti pendekatan tradisional, dimana karyawan mendapatkan penilaian hanya dari satu sumber saja, dalam *360 degree performance appraisal*, umpan balik dari proses penilaian terhadap kinerja karyawan dapat berasal dari berbagai sumber, yaitu dengan mengkombinasikan penilaian kinerja atasan oleh bawahan (*upward*), penilaian kinerja bawahan oleh atasan (*upward*), penilaian oleh rekan kerja (*lateral*) dan penilaian oleh diri sendiri (*self assesment*), dan bahkan penilaian dari konsumen. Kombinasi penilaian ini diharapkan dapat menjadikan proses penilaian kinerja karyawan dapat berlangsung secara objektif, menghasilkan penilaian yang adil, akurat, bertanggung jawab, dan dapat memotivasi peningkatan kinerja serta mengembangkan perilaku karyawan.

Aplikasi dari sistem *360 degree performance appraisal* ini perlu dibedakan, apakah sistem penilaian kinerja ini digunakan sebagai suatu instrumen pembuatan keputusan, atau sebagai suatu alat pengembangan (Van der Heijden dan



Nijhof, 2004). Pada saat digunakan sebagai suatu alat pengembangan bagi karyawan, maka *360 degree performance appraisal system* ditujukan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif yang berguna bagi peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan. Sedangkan pada saat *360 degree performance appraisal system* digunakan sebagai suatu instrumen pembuatan keputusan, misalnya untuk keputusan mengenai gaji atau promosi karyawan, maka harus mengedepankan aspek objektivitas. Berkaitan dengan penggunaan yang kedua ini, Stewart (1998) dalam (Van der Heijden dan Nijhof, 2004), mengetengahkan tiga permasalahan yang perlu mendapat perhatian organisasi yang akan menimplementasikan sistem penilaian kinerja ini, yaitu; pertama, berkaitan dengan masalah subjektivitas dan objektivitas; kedua, berkaitan dengan jaminan proses tersebut dilaksanakan secara fair dan konsisten, dimana pada poin kedua ini didasarkan pada suatu pemahaman bahwa bagaimanapun juga satu penilai dapat saja tidak fair dalam melakukan penilaian, maka penilai yang lain dapat memberikan penilaian yang tidak fair pula; dan ketiga, berkaitan dengan masalah konstruksi dan penggunaan kriteria penilaian. Oleh karena itu, aplikasi dari sistem *360 degree performance appraisal* ini tergantung pada formulasi yang hati-hati dalam penentuan kriteria.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh melalui *-multy source feedback system-* ini didasarkan pada tiga asumsi dasar (Borman, 1997 dalam Levy dan William, 2004), yaitu; pertama, tiap sumber yang memberikan penilaian dapat memberikan informasi yang unik bagi target yang dinilai. Manfaat kedua adalah, sumber penilaian yang banyak ini akan dapat memberikan peningkatan validitas melebihi sumber penilaian individual, dan ketiga

adalah, umpan balik yang diterima karyawan dari penilaian kinerja ini akan meningkatkan *self awareness* pekerja dan mengarahkan pada perubahan perilaku. Selanjutnya, dengan umpan balik penilaian dari berbagai sumber dari berbagai level dalam suatu organisasi tersebut akan didapatkan suatu gambaran yang lebih akurat mengenai kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan, dan mendorong karyawan untuk mengembangkan kinerjanya. Melalui sistem penilaian ini, karyawan dapat membandingkan hasil penilaian kinerja tersebut dengan kinerja mereka, dan dengan proses ini, karyawan bisa mendapatkan informasi untuk memperbaiki kinerja mereka. Bagi Individu karyawan yang termotivasi untuk mendapatkan umpan balik mengenai kinerjanya, maka individu tersebut akan selalu berupaya untuk menyesuaikan perilaku kinerja mereka agar selaras dengan tuntutan organisasi. Menurut Gallagher (2008), dalam beberapa penelitian didapatkan hasil bahwa aplikasi sistem *360 degree performance appraisal* ini telah memberikan karyawan suatu umpan balik yang lebih akurat dan lebih mencerminkan kinerja mereka daripada penilaian dengan menggunakan sumber tunggal penilaian dari supervisor mereka.

Sistem penilaian kinerja menjadi hal yang penting bagi suatu organisasi/perusahaan, karena akan turut menentukan keputusan penting lain dalam praktek-praktek manajemen SDM, misalnya pada manajemen karir, dimana melalui penanganan yang baik dari dua sistem tersebut diharapkan akan dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kinerja karyawan. Sistem pengembangan karir yang baik akan dapat memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan,

dimana karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan mendapatkan prospek pengembangan dan peningkatan karir yang baik. Apabila dilihat dari sudut pandang tenaga kerja, pengembangan karir memberikan gambaran tentang jalur-jalur karir dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dan dari sudut pandang organisasi, pengembangan karir menunjukkan kepentingan jangka panjang organisasi terhadap karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus mengimplementasikan sistem penilaian yang benar-benar dapat memberikan gambaran kinerja karyawan yang sebenarnya.

### C. Bias dalam Penilaian Kinerja

Masalah gender menjadi salah satu isu penting dalam dunia kerja, dan dalam hal ini terdapat berbagai pandangan yang mencoba menjelaskan permasalahan tersebut. Menurut Palmer dan Kandasaami (1997), masalah/isu-gender dalam dunia kerja dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Sudut pandang pertama, *equity model*, dan *complementary contribution model*, dimana pada *equity model* diasumsikan bahwa antara laki-laki dan perempuan sebagai tenaga profesional adalah identik, sehingga cara mengelolanya juga sama, dan antara laki-laki dan perempuan memiliki akses yang sama dalam masalah pekerjaan, sedangkan menurut *complementary contribution model* diasumsikan bahwa antara laki-laki dan perempuan memiliki kemampuan yang berbeda sehingga berbeda pula dalam pengelolaan dan penilaian kinerjanya. Sudut pandang kedua adalah *stereotype*, yaitu *sex role stereotype* dan *managerial stereotype*, dimana *sex role stereotype* adalah keyakinan bahwa sifat dan kemampuan antara laki-laki dan perempuan adalah berbeda. Secara umum dipersepsikan bahwa laki-laki berorientasi

pada pekerjaan, lebih objektif, lebih independen, lebih agresif, dan pada umumnya mempunyai kemampuan lebih daripada perempuan dalam petanggungjawaban manajerial. Di lain pihak, perempuan dinilai lebih pasif, lebih lembut, lebih berorientasi pada pertimbangan, lebih sensitif, dan lebih rendah posisinya pada pertanggungjawaban dalam organisasi dibanding laki-laki. Sedangkan *managerial stereotype* menjelaskan bahwa manajer yang sukses adalah manajer yang memiliki sikap, perilaku, dan temperamen yang umumnya lebih dimiliki oleh laki-laki daripada perempuan.

Menurut Pichler et al (2008), terdapat dua tipe *sex stereotype*, yaitu *descriptive* dan *prescriptive*. *Descriptive stereotype* adalah suatu konstelasi dari sifat yang mendeskripsikan secara unik antara laki-laki dan perempuan, dimana pada saat suatu gender tidak sejalan dengan tipe pekerjaan yang dijalani, maka bias akan muncul dan akan mengurangi kinerja yang diharapkan dan juga akan mempengaruhi evaluasi. Dalam hal ini terdapat dua faktor yang mempengaruhi tipe sex dari suatu pekerjaan, yaitu karakteristik gender tertentu yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan tertentu, dan juga proporsi dari laki-laki dan perempuan yang menjalani pekerjaan tersebut. Sedangkan *prescriptive stereotype* dideskripsikan, bagaimana laki-laki dan perempuan itu seharusnya, oleh karena itu terdapat perilaku yang sesuai atau tidak sesuai berdasarkan suatu gender tertentu. Dalam hal ini, pada saat perempuan berperilaku maskulin seperti laki-laki atau meraih kesuksesan pada pekerjaan yang cenderung cocok untuk laki-laki, maka akan memunculkan jenis *stereotype* ini, dan mereka cenderung untuk tidak disukai

dan juga akan cenderung muncul bias dalam evaluasi kinerjanya.

Proses penilaian kinerja merupakan suatu dimensi yang penting dalam praktek-praktek manajemen SDM, selain itu, proses ini juga memiliki peran yang sangat vital dalam pengembangan kerja dan karir karyawan. Mengingat peran dan fungsi yang demikian penting dari proses penilaian kinerja tersebut, suatu organisasi harus dapat mengedepankan unsur objektifitas dalam pelaksanaannya dan menjamin bahwa proses tersebut bebas dari berbagai variabel yang dapat memunculkan diskriminasi, seperti usia, gender dan ras. Dalam hal ini terdapat tekanan hukum dan moral bagi suatu organisasi kerja untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan secara objektif, konsisten dan adil (Bacal, 2000, dalam Van der Heijden dan Nijhof, 2004).

Secara normatif, semua organisasi kerja/perusahaan harus memperlakukan semua pegawainya dengan berbagai latar belakang yang berbeda secara adil dan *fair*, terutama pada aspek penilaian kinerja, di samping juga tetap mengedepankan efektifitas bagi pencapaian tujuan yang telah ditetapkannya. Akan tetapi, meskipun sudah terdapat kebijakan dan prosedur untuk pelaksanaan proses penilaian kinerja karyawan, dalam pelaksanaannya masih saja terjadi adanya subjektifitas dalam proses penilaian tersebut. Secara umum, terdapat anggapan bahwa masih terdapat diskriminasi dalam praktek-praktek manajemen SDM, termasuk di dalamnya adalah proses penilaian kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang mendukung hal tersebut, misalnya penelitian tentang diskriminasi dalam dunia kerja karena faktor gender (Duncan dan Loretto, 2004, dalam Millmore dan Biggs,

2007). Penelitian lain, misalnya penelitian oleh Luong (2007), dimana dari penelitiannya pada industri jasa, didapatkan hasil, bahwa pada saat karyawan pada industri jasa gagal untuk memberikan ekspresi positif/ramah pada para konsumen, maka terdapat kecenderungan bahwa karyawan perempuan akan dinilai secara lebih negatif/rendah kinerjanya daripada karyawan laki-laki.

Posisi manajerial tingkat atas (*top level management*) merupakan harapan karir setiap individu yang sekaligus memiliki nilai strategis karena di dalamnya terdapat otoritas dalam mengambil keputusan organisasi. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi perempuan dalam dunia kerja berkaitan dengan masalah tersebut, yaitu *glass ceiling*, suatu penghalang yang tidak nampak yang menghambat tenaga kerja perempuan untuk dapat meraih/mencapai posisi pada level manajemen tingkat atas. (Cox, 1995), (Pichler et al, 2008). Meskipun secara kuantitas jumlahnya meningkat, akan tetapi posisi perempuan dalam level manajemen yang lebih tinggi termasuk kategori *underrepresentation of women in management* (Limerick et al., 1995). Jumlah pegawai perempuan yang menduduki posisi manajerial tidak dapat merepresentasikan keberadaan jumlah perempuan secara keseluruhan yang bekerja dalam organisasi atau dengan kata lain dapat dipaparkan bahwa pekerja laki-laki tetap mendominasi level manajerial sementara di sisi lain, kaum perempuan tidak dapat mencapai puncak karir. Salah satu penyebab potensial dari *glass ceiling* pada tenaga kerja perempuan adalah adanya bias dalam proses penilaian kinerja (Greenhouse dan Parasuraman, 1993 dalam Igbaria dan Baroudi, 1995).

Bias dalam proses penilaian kinerja terjadi pada saat tingkat kinerja karyawan perempuan dievaluasi secara lebih negatif dari kinerja aktual mereka (Igarria dan Baroudi, 1995), dan secara khusus pada saat penilainya adalah laki-laki, dimana supervisor laki-laki menggunakan perspektif gender daripada perspektif pekerjaan dalam memberikan penilaian. Dalam kondisi ini, penilai cenderung memberikan rating penilaian yang tinggi pada karyawan yang dinilai apabila berasal dari gender yang sama. Kinerja yang stagnan bahkan cenderung menurun merupakan ancaman bagi setiap pekerja untuk memperoleh gaji secara *fair* dan *equal*, terutama dalam organisasi yang telah menerapkan *performance-based pay* dan *workload-based pay*. Dalam situasi seperti ini, kaum perempuan menghadapi '*barriers*' ganda, yang berupa keterbatasan akses pelatihan yang menyebabkan kinerjanya tidak dapat meningkat, sedangkan *barrier* lainnya adalah mereka mengalami diskriminasi kebijakan penggajian yang mengasumsikan bahwa perempuan memiliki beban kerja yang lebih ringan daripada pekerja laki-laki. Sementara itu situasi yang menyebabkan posisi perempuan selalu di bawah kaum laki-laki adalah karena adanya *managerial block* yang sengaja diciptakan untuk membendung mobilitas vertikal karir perempuan dalam organisasi. *Managerial block* adalah bias organisasi maskulin yang cenderung memiliki persepsi, bahwa kompetensi atau kemampuan perempuan selalu berada di bawah kompetensi atau kemampuan pekerja laki-laki.

Persepsi tersebut menciptakan penilaian tertentu, dan kemungkinan besar bersifat negative, misalnya atasan atau supervisor akan memberikan atribusi

bahwa kinerja yang baik dari karyawan laki-laki disebabkan karena kemampuan dan bakat karyawan laki-laki tersebut, sedangkan pada sisi lain, supervisor akan memberikan atribusi bahwa kinerja yang baik dari karyawan perempuan bukan disebabkan karena faktor kemampuan mereka, akan tetapi lebih disebabkan karena faktor keberuntungan, dan mudahnya tugas yang dijalankan, dan walaupun berhasil, proses pencapaiannya hanya melalui upaya yang sangat keras (Ilgen dan Youtz, 1986 dalam Igarria dan Baroudi, 1995). Atas dasar persepsi inilah kaum laki-laki menghalang-halangi (*blocking*) karir vertikal kaum perempuan untuk dapat memasuki wilayah manajerial mereka. Selanjutnya, atribusi tersebut nantinya akan mempengaruhi opini pihak lain, dan pekerja perempuan itu sendiri dalam hal peningkatan karir di masa depan.

Melihat fenomena di atas, sangat perlu kiranya suatu organisasi untuk mengutamakan objektifitas dalam proses penilaian kinerja. Hal ini penting, mengingat bahwa data hasil penilaian kinerja karyawan sangat bermanfaat, baik sebagai umpan balik bagi karyawan yang bersangkutan dan juga bagi perusahaan itu sendiri sebagai dasar dalam pengambilan keputusan penting berkaitan dengan tenaga kerjanya.

### III. PENUTUP

#### A. Simpulan

Dunia kerja menyimpan banyak fenomena menarik dan sekaligus permasalahan yang perlu mendapat perhatian dari para pelakunya. Disatu sisi terjadi peningkatan yang signifikan dari jumlah perempuan yang masuk ke dunia kerja, sedangkan di sisi lain, harus disadari bahwa kaum perempuan masih mengalami

sejumlah diskriminasi organisasional sebagai bagian dari praktek kebijakan manajemen sumber daya manusia yang cenderung berpihak kepada tenaga kerja laki-laki. Disadari sangatlah sulit untuk mendapatkan alternatif solusi atas masalah/isu-isu gender dalam dunia kerja, termasuk didalamnya diskriminasi dalam praktek manajemen SDM di tempat kerja. Akan tetapi sangatlah mendesak perlunya berbagai alternatif solusi yang baik atas masalah tersebut.

## B. Saran

Walaupun ada kemungkinan munculnya bias dalam penilaian kinerja karyawan karena berbagai faktor, proses penilaian kinerja harus tetap dilaksanakan dengan baik tanpa membeda-bedakan karyawan berdasar latar belakang mereka. Berbagai macam upaya *breaking the glass* harus dilakukan diantaranya dengan kebijakan dan praktek manajemen SDM yang menjamin pengisian posisi manajerial dan pengambil kebijakan bersifat *fair* dan *equal*. Usaha untuk mendiskusikan masalah perempuan dalam konteks pelaksanaan pekerjaan organisasi sekaligus mencari solusi berdasar prinsip-prinsip dasar manajemen SDM sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas kehidupan organisasi yang mampu menempatkan tenaga kerja perempuan secara *equal* dan *fair* dalam dunia kerja profesional, dalam hal ini suatu organisasi/perusahaan diharapkan dapat lebih sensitif pada saat pemberian *treatment* yang berbeda pada karyawan laki-laki dan perempuan.

Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi diharapkan juga dapat memunculkan dan mendorong solusi yang komprehensif bagi masalah tersebut. Kepemimpinan dalam organisasi memiliki

peran yang sangat penting dalam setiap pengambilan keputusan yang mempengaruhi praktek manajemen. Dengan demikian kemajuan karir setiap pegawai termasuk kaum perempuan tergantung dari pola kepemimpinan dan perilaku para manajer dalam menjalankan fungsinya.

Pada aspek makro, Pemerintah memiliki peran sangat penting dan strategis dalam mengatasi masalah ini. Melalui sejumlah kewenangan atau otoritas untuk menegakkan nilai-nilai legal dalam bentuk serangkaian perundangan yang melindungi pegawai dan berbagai kewajiban yang harus dipenuhi organisasi. Peraturan ketenagakerjaan dapat dikembangkan dan dibangun melalui konstruksi industri yang menjamin adanya *equality* bagi semua pekerja termasuk kaum perempuan, seperti halnya yang terjadi di beberapa negara.

## REFERENSI

- Atwater, L, Waldman, D. and Brett, J. (2002), 'Understanding and optimising multi-source feedback'. *Human Resource Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 193-208.
- Baruch, Y. (1996). 'Self performance appraisal vs. direct-manager appraisal: a case of congruence'. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 6, pp. 50-65.
- Budhwar, P.S., Saini, D.S. and Bhatnagar, J.(2005). 'Women in management in the new economic environment: the case of India', *Asia Pacific Business Review*. 11(2), : 179-193.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A. and Snape, E. (2004) 'In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource

- management practices on firm performance', *International Journal of Human Resource Management*, 15: 17-35.
- Cooke, F. L. (2005), 'Women's Managerial Careers in China in a Period of Reform'. *Asia Pacific Business Review*. 11(2), , ;149-162.
- Cox, S. A. (1995). 'The effect of prototype-based bias on women's underrepresentation in hospitality industry leadership'. Dissertation, Doctor of Education, Educational leadership, Northern Arizona University.
- Hessaramiri, H and Kleiner, B. H. 'Explaining the Pay Disparity Between Women and Men in Similar Jobs'. *The International Journal of Sociology and Social Policy*; 2001; 21, 8-10; ABI/INFORM Global. pg. 37
- Hite, L. M., and McDonald, K.S. (1995). 'Gender issues in management mevelopment: implications and research agenda'. *Journal of Management Development* . 14(4),;5-15.
- Igbaria, M and Baroudi, J. J. (1995). 'The impact of performance evaluations on career advancement prospect: an Examination of Gender Differences in the IS Workplace'. *MIS Quarterly*.
- Kang, H. R., & Rowley, C. (2005). 'Women in management in South Korea: advancement or retrenchment?'. *Asia Pacific Business Review*. 11(2), :213-231.
- Levy, P. E. and Williams, J. R. (2004) 'The social context of performance appraisal: A review and framework for the future'. *Journal of Management*, 30: 881-905.
- Limerick, B., E. Heywood, & L.C. Ehrich, (1995). 'Women -only management courses: are they Appropriate in the 1990s?'. *Asia Pacific Journal of Human Resources* . 33(2) :81-92.
- Luong, A. (2007). 'Gender and the under expression of friendliness in the service context'. *Journal of Management and Organization*, 13: 102-113.
- Millmore, M., Biggs, D, and Morse. L. (2007). 'Gender differences within 360-degree managerial performance appraisals'. *Women in Management Review*. Vol. 22. No. 7. Pp. 536-551.
- Palmer, G and Kandasaami, T. (1997). 'Gender in Management: A Sociological Perspective'. *The International Journal of Accounting and Business Society*. (5). 1. Pp. 67-99.
- Pichler, S., Simpson, P. A. and Stroh, L. K. (2008) 'The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement', *Human Resource Management*, 47: 463-479.
- Rogers, E. (2002). 'Improving the payoff from 360-degree feedback', *Human Resource Planning*: 44-54.
- Van der Heijden, B. I. J. M. and Nijhof, A. H. J. (2004) 'The value of subjectivity: problems of prospects for 360-degree appraisal systems', *International Journal of Human Resource Management*, 15: 493-511.
- Whiting, R. H and Wright, C. (2001). 'Explaining Gender Inequity in The New Zealand Accounting Profession'. *British accounting Review*. 33. Pp 191-222.
- Yorkovich, S. A., Waddell, G. S, and Gerwig, R. K. (2008). 'Competency-based Assessment Systems: Encouragement toward a More Holistic Approach'.