

BAB V

PENUTUP

Pada bab lima ini penulis mengambil kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya, penulis membuat implikasi bagi pihak manajerial dan merumuskan saran.

5.1. Kesimpulan

1. Pengaruh dominasi budaya laki-laki dan mentoring terhadap pengalaman kerja
 - a. Dominasi budaya laki-laki dan mentoring secara bersama-sama dan serentak mampu memprediksi perubahan pengalaman kerja. 33,1% perubahan pengalaman kerja dipengaruhi oleh dominasi budaya laki-laki dan mentoring.
 - b. Dominasi budaya laki-laki memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan dalam menurunkan pengalaman kerja.
 - c. Mentoring memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan pengalaman kerja.
2. Pengaruh dominasi budaya laki-laki dan mentoring terhadap pelatihan dan pengembangan
 - a. Dominasi budaya laki-laki dan mentoring secara bersama-sama dan serentak mampu memprediksi perubahan pelatihan dan pengembangan. 22,1% perubahan pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh dominasi budaya laki-laki dan mentoring.

- b. Dominasi budaya laki-laki memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan dalam menurunkan pelatihan dan pengembangan.
 - c. Mentoring memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan pelatihan dan pengembangan.
3. Pengaruh dominasi budaya laki-laki, mentoring, pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan, maskulinitas, dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap sukses karier
- a. Dominasi budaya laki-laki, mentoring, pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan, maskulinitas, dan konflik pekerjaan-keluarga secara bersama-sama dan serentak mampu memprediksi perubahan sukses karier. 43,9% perubahan sukses karier dipengaruhi oleh dominasi budaya laki-laki, mentoring, pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan, maskulinitas, dan konflik pekerjaan-keluarga.
 - b. Dominasi budaya laki-laki memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan dalam menurunkan sukses karier.
 - c. Pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sukses karier.
 - d. Pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sukses karier.
 - e. Maskulinitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan sukses karier.
 - f. Konflik pekerjaan-keluarga memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan dalam menurunkan sukses karier.

- g. Mentoring tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sukses karier.

5.2. Implikasi Manajerial

Salah satu indikator keberhasilan dalam hidup adalah sukses meraih karier yang tinggi dalam organisasi. Kesuksesan yang diperoleh akan memberikan banyak kontribusi bagi kehidupan pribadi karyawan maupun organisasi. Ada banyak faktor yang mempengaruhi sukses karier. Sukses dalam karier antara lain dipengaruhi oleh faktor dominasi budaya laki-laki, mentoring, pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan, dan maskulinitas dan konflik pekerjaan-keluarga (Rowley, 2013).

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh dominasi budaya laki-laki dan mentoring terhadap pengalaman kerja serta pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini juga dilakukan untuk menguji pengaruh dominasi budaya laki-laki, mentoring, pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan, maskulinitas, dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap sukses karier. Hasil penelitian diketahui bahwa pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh dominasi budaya laki-laki dan mentoring. Sukses karier dipengaruhi oleh dominasi budaya laki-laki, maskulinitas dan konflik pekerjaan-keluarga. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen sebuah perusahaan untuk memperhatikan efek negatif dominasi budaya laki-laki dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap sukses karier pekerja wanita. Karena hal ini juga berdampak pada tidak

optimalnya kinerja perusahaan. Di sisi yang lain, kepribadian maskulinitas pekerja wanita memberikan kontribusi positif pada sukses karier.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian yang diperoleh belum mencapai sempurna dan masih memiliki kekurangan. Berikut adalah keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini.

1. Jumlah sampel yang terbatas dikarenakan penelitian dilakukan di kota Yogyakarta dimana perempuan kurang diberi kesempatan dan kepercayaan untuk menduduki jabatan setara manajer.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi sukses karier manajer perempuan hanya meliputi dominasi budaya laki-laki, mentoring, maskuninitas, konflik pekerjaan-keluarga, pengalaman kerja, pelatihan dan pengembangan dan sukses karier. Sedangka, masih banyak factor-faktor lain yang juga mempengaruhi kesuksesan karier manajer perempuan.
3. Kuesioner yang digunakan didalam penelitian ini masih menjadi kelemahan karena belum sepenuhnya mampu mengungkapkan indikator dari masing-masing variabel yang digunakan.

5.4. Saran

1. Dalam kondisi tertentu, dominasi budaya laki-laki mungkin tidak akan baik untuk mendukung kinerja perusahaan. . Hal ini dibuktikan dari hasil analisis deskriptif penelitian dimana orang-orang di dalam organisasi (tempat manajer wanita bekerja) cenderung merekomendasikan dan memilih karyawan laki-

laki untuk promosi jabatan yang lebih tinggi. Kondisi inilah yang menyebabkan sukses karir manajer wanita tidak mungkin optimal. Perlu dipahami bahwa saat ini ada banyak sumber daya manusia (khususnya wanita) dengan kemampuan yang melebihi kemampuan laki-laki dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen untuk memberikan kesempatan yang lebih luas bagi pekerja wanita untuk dapat mencapai sukses dalam karier. Pihak manajemen harus selektif dalam memilih dan menempatkan pekerja wanita sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar kinerja perusahaan akan menjadi semakin efektif dan efisien.

2. Mentoring memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengalaman kerja serta pelatihan dan pengembangan. Hasil analisis deskriptif diketahui bahwa peningkatan pengalaman kerja serta pelatihan dan pengembangan lebih efektif saat perusahaan memiliki atau menyediakan mentor yang berkompeten dalam bidang-bidang tertentu sesuai yang dibutuhkan perusahaan maupun karyawan. Pihak perusahaan dapat mengusahakannya dengan menggunakan jasa/biro konsultan yang melayani pengembangan sumber daya manusia.
3. Wanita dengan kepribadian maskulin secara nyata akan memberikan kontribusi positif bagi sukses karir maupun kinerja perusahaan. Hasil penelitian memberikan informasi bahwa wanita belum memiliki kualitas kepemimpinan yang baik. Berdasarkan hal tersebut penting bagi pekerja wanita untuk meningkatkan kualitas/keahlian dalam memimpin

(kepemimpinan). Cara yang dapat dilakukan antara lain adalah dengan mengikuti pendidikan pelatihan kepemimpinan. Hal tersebut maka penting dilakukan oleh semua pekerja wanita yang ingin sukses dalam karir mereka. Selain itu, manajer wanita juga harus mau bekerja dengan lebih keras lagi untuk memperoleh hasil kerja yang tinggi. Hasil kerja yang tinggi/baik adalah salah satu ukuran penilaian kinerja serta dasar pemberian penghargaan (*reward*) dimana salah satunya berbentuk bentuk peningkatan gaji maupun promosi jabatan.

4. Wanita bekerja yang telah berkeluarga memiliki potensi konflik pekerjaan – keluarga maupun konflik keluarga-pekerjaan yang tinggi. Konflik yang dialami pekerja wanita akan mempengaruhi kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Sumber konflik pekerjaan–keluarga lebih disebabkan karena waktu kerja karyawan wanita menjadi terganggu karena harus mengurus rumah tangga khususnya anak-anak. Berdasarkan hal tersebut maka pekerja wanita harus mampu berlaku profesional dengan tujuan agar tugas dan tanggungjawab mereka dalam pekerjaan maupun keluarga dapat berjalan/dilakukan dengan seimbang. Ketidakmampuan pekerja wanita untuk menangani konflik pekerjaan-keluarga maupun konflik keluarga-pekerjaan akan berdampak buruk pada kehidupan kerja mereka khususnya sukses karir dalam perusahaan. Cara yang dapat dilakukan untuk agar waktu bekerja dan mengurus keluarga tidak terganggu antara lain adalah melibatkan pihak ketiga (pembantu rumah tangga) untuk berperan dalam menyelesaikan pekerjaan rumah tangga dan mengurus anak.

5. Pengalaman kerja serta pelatihan dan pendidikan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap sukses karir manajer wanita. Hal ini disebabkan karena manajer wanita kurang atau bahkan tidak memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan strategi dalam perusahaan dan minimnya pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini pihak manajemen (perusahaan) sebaiknya memberikan kesempatan kepada wanita untuk mengemban jabatan strategis dalam perusahaan dan membekali manajer wanita dengan pelatihan dan pendidikan sesuai kebutuhan dan tanggungjawab manajer wanita.

DAFTAR PUSTAKA

- Armia, C., (2002), Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede, *JAAI*, Vol. 6, No. 1.
- Atmaja, S.L., (2004), *Memahami Statistika Bisnis*, Buku 2, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Ayudiarini, N., (2013), Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja, *Jurnal Janavisi*, Vol. 2, No. 2.
- Baron, R.A., dan Greenberg, J., (1989), *Behavior in Organizations : Understanding The Human Side of Work*, Allyn & Bacon, USA.
- Burke, R. J., dan Nelson, D. L., (2002). Advancing Women in Management: Progress and Prospects, *Research and Practice*. Oxford, Vol. 3, No. 14.
- Cahyono, D., (2008), *Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional*, Makalah pada SNA VI Jakarta.
- Chritine W.S., Oktorina, M., dan Mula, I., (2010) Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel: Studi pada *Dual Career Couple* di Jabodetabek, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 2.
- Dessler, G., (2000), *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Fagenson, E. A., (1990). At the Heart of Women in Management Research, *Journal of Business Ethics*, Vol. 9.
- Gomes, F.C., (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: Andy Offset, Yogyakarta.
- Greenhaus, J., dan Beutell, N., (1985), Sources of Conflict between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, Vol. 10 No.1.
- Hadi, S., (2000), *Analisis Butir Untuk Instrumen*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair Jr., J.F. R.E. Anderson, R.L, Tatham, and W.C. Black., (2005), *Multivariate Data Analysis: With Readings*, 5th ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc

- Higgins, C.A., Duxbury, L., dan Lee., C., (1994), Impact of Life-Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities, *Family Relations*, Vol. 43, No. 2.
- Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences, International Differences In Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, London.
- Jamilah (2007),
- Kambel, F.L., dan Suhartono., (2013), Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang, *Diponegoro Journal of Management*, Vol 2, No 3.
- Kuncoro, M., (2009), *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Cetakan Pertama, AMP YKPN, Yogyakarta
- Mangkunegara, A.P., (2000). *Evaluasi Kinerja SDM*. Penerbit: PT Refika Aditama, Bandung.
- Martins, L. L., Eddleston, K.A., dan Veiga, J. F., (2002), Moderators of The Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No.2.
- Mathis. L.R., dan Jackson, J.H.,(2002), *Sumber Daya Manusia*. Penerbit: PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Noe, R. A., (2000), *Employee Training and Development*, Singapore, Irwin McGraw-Hill.
- O'Brien, K. E., Biga, A., Kessler, S. R., dan Allen, T. D., (2010). A Meta-analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 2.
- Parasuraman, S., dan Simmers, C. A., (2001), Type of Employment, Work-Family Conflict and well-being: A Comparative Study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 No. 5.
- Putri, R.H., (2013), Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Pekerjaan-Keluarga (*Work Family Conflict*) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT. ARA Shoes Indonesia, Skripsi, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Ragins, B. R., dan Sundstrom, E., (1989). Gender and Power in Organisations, *Psychological Bulletin*, Vol. 105.

- Rivai, V. & Sagala, E. J., (2009), *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik.*, Penerbit: PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Rowley, C., (2013), What might influence female manager careers success?, Cass Business School, City University London.
- Salsabila, A., dan Prayudiawan, H., (2011), Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan Audit dan Gender Terhadap Kualitas Hasil Kerja Auditor Internal: Studi Empiris Pada Inspektorat Wilayah Provinsi DKI Jakarta, *Jurnal Telaah & Riset Akuntansi*, Vol. 4, No. 1.
- Santoso, S., (2002), *Statistik Parametrik*, Penerbit Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- Simamora, H., (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Stone, R.J., (2005), *Human Resource Management*, 5th ed. Sydney: John Wiley & Sons.
- Sugiyanto, (2007), Pengaruh *Human Capital*, Motivasi dan Dukungan Atasan Terhadap Kesuksesan Karir Karyawan: Studi Empiris Di PT. Asian Cotton Bandung, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis*, Vol. 3, No. 3.
- Sugiyono., (2009), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Tharenou, P., dan Conroy, D.K., (1994). Men and Women Managers' Advancement: Personal or Situational Determinants? *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 43, No.1.
- Thomas, D. A., dan Gabarro, J. J., (1999). *Breaking Through: The Making of Minority Executive in Corporate America*, Boston: Harvard Business School Press.
- Umar, H., (2000), *Metode Penelitian*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

KUESIONER

Kepada Yth:

Manajer

Di tempat

Dengan hormat,

Perkenankanlah saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Caecilia Nastiti Ekasari

No. Mhs : 135002117

Fakultas : Magister Manajemen

Universitas : Universitas Atmajaya Yogyakarta

Mahasiswa Universitas Atmajaya Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian dengan judul: **"FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SUKSES KARIER PADA MANAJER PEREMPUAN DI KOTA YOGYAKARTA"** mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan yang saya ajukan dalam kuesioner terlampir. Hal ini semata-mata untuk kepentingan penyelesaian studi yang saya tempuh. Oleh karena itu, jawaban yang diberikan akan besar artinya bagi saya.

Atas perhatian dan waktu yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan, saya mengucapkan banyak terimakasih.

Yogyakarta, November 2014

Hormat saya,



Caecilia Nastiti Ekasari

A. BAGIAN PERTAMA: DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

Berilah tanda silang (X) atau ceklist (√) pada salah satu kotak yang tersedia di bawah ini sesuai dengan keadaan Bapak / Ibu

1. Nama :.....(boleh tidak diisi)
2. Nama perusahaan:.....(boleh tidak diisi)
3. Usia : ≤ 20 th
 20 – 34 th
 35 – 49 th
 ≥ 49 th
4. Pendidikan Terakhir: D1-D3
 Sarjana (S1)
 Pasca Sarjana (S2 / S3)
5. Lama Bekerja : 1 – 5 th
 5 – 10 th
 ≥ 10 th
6. Jabatan saat ini : Manager
 General Manager
 Senior Manager
 Executive Manager
7. Lama menduduki jabatan saat ini : 1 – 2 th
 2 – 4 th
 ≥ 4 th
8. Besar gaji anda saat ini : ≤ Rp 5.000.000
 Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000
 ≥ Rp 10.000.000

B. BAGIAN KEDUA: KUESIONER PENELITIAN

Berikut ini adalah pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian ini. Pilihlah salah satu alternatif jawaban dengan memberi tanda silang (X) atau ceklist (√) untuk setiap pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak / Ibu. Masing-masing alternatif respon bermakna:

STS: Sangat Tidak Setuju; TS: Tidak Setuju; N: Netral; S: Setuju; SS: Sangat Setuju

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasakan tekanan bahwa saya harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi					
2.	Saya merasa seperti tidak ada panutan cukup bagi saya di perusahaan ini					
3.	Orang-orang di tempat kerja saya cenderung merekomendasikan dan memilih karyawan laki-laki untuk promosi jabatan yang lebih tinggi					
4.	Saya merasa seperti orang lain yang berada di luar perusahaan ini					

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya pernah menjadi staf dalam suatu departemen					
2.	Saya pernah menjadi staf penghubung antar departemen					
3.	Saya pernah menjadi staf dalam suatu departemen dan staf penghubung antar departemen					

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya menghadiri pertemuan di luar dan acara atas nama perusahaan					
2.	Saya mengambil bagian dalam berbagai komite yang ada dalam perusahaan					
3.	Saya berpartisipasi dalam program pelatihan di luar perusahaan					
	Saya berpartisipasi dalam program pelatihan di dalam perusahaan					

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memiliki kualitas kepemimpinan yang baik					
2.	Setelah saya membuat suatu rencana untuk maju, saya akan segera melakukannya					
3.	Saya menyukai sebuah tantangan dalam pekerjaan					
4.	Saya memiliki kemauan yang kuat untuk mencapai tujuan					

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya tidak punya cukup waktu untuk melakukan semuanya (kewajiban saya) dengan baik di tempat kerja dan di rumah					
2.	Saya frustrasi karena keluarga saya tidak mengerti atau peduli tentang kehidupan kerja saya					

3.	Ada saat-saat ketika saya tidak dapat memenuhi semua tanggung jawab saya di rumah (berpartisipasi dalam kegiatan sekolah anak-anak atau fungsi keluarga lainnya) karena saya sibuk dengan pekerjaan					
----	---	--	--	--	--	--

4	Saya tidak nyaman ketika harus mengurus anak-anak dan urusan rumah tangga lainnya karena akan menyita waktu dan dapat mengabaikan pekerjaan saya					
5	Saya stres karena orang lain mengkritik saya tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat karena urusan rumah tangga					

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Sejauh ini, saya berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan karir saya					
2.	Saya puas dengan prestasi karir saya sejauh ini					
3.	Saya puas dengan karir saya dalam hal promosi					
4	Saya puas dengan karir saya dalam hal gaji					
5	Saya puas dengan keterampilan dan pengetahuan yang saya kembangkan dari karir saya					
6	Saya puas dengan karir (level) managerial yang saya peroleh dari perusahaan ini					

No	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan menyediakan mentor yang memberikan dukungan dan bimbingan dalam proses perkembangan karir saya					
2.	Perusahaan menyediakan mentor dalam jumlah yang mencukupi					

- Terima kasih -