

PENGEMBANGAN KARIER PADA PEREMPUAN (Studi Fenomenologi pada Karyawan Perempuan PT. Semen Indonesia)

Inryani Greysita Lumingkewas, Fuad Mas'ud¹
gresyani@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Woman and man must have equality labor rights, including in their career development. Every employee has role to make the organization grow. This study address to see the implementation of the career development of the company for its employees especially those for women.

The purpose of this study was to analyze how participants perceived career development provided by the company. How they feel and experience in using or opportunity in career development. Besides, the research uncover the drivers and obstacles they face in developing their career. The method used in this study is qualitative method with phenomenological study approach. Data collected by interview, observation and documentation in certain periods.

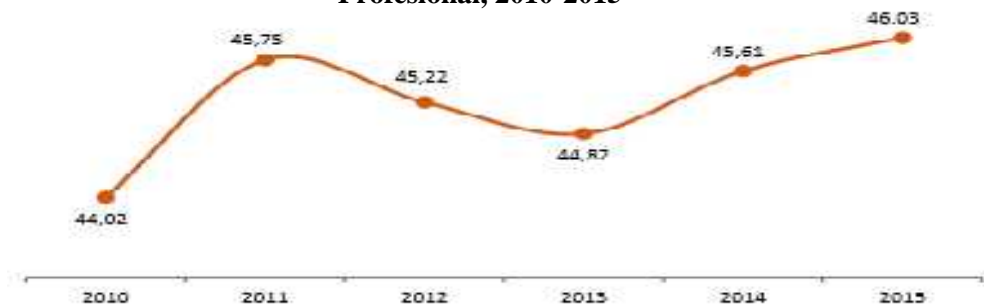
The results showed in general career development is done without differentiating women and men. Women can balance their role in society, family and career even though the job description is not too small.

Keywords: *career development, qualitative, woman employee, semen indonesia*

PENDAHULUAN

Pandangan masyarakat terhadap perempuan dilihat tidak bisa melakukan lebih banyak hal dibandingkan seorang laki-laki, sehingga masyarakat menempatkan derajat perempuan di bawah dari lelaki. Padahal perempuan mampu melakukan lebih dari satu pekerjaan sekaligus. Contoh yang sangat terlihat dalam kehidupan sehari-hari adalah perempuan yang sudah berumah tangga dan memiliki anak. Di samping mengurus dan merawat anak, juga menjalankan segala aktivitas di rumah seperti memasak, menyiapkan kebutuhan suami, mencuci pakaian, arisan PKK (Pembinaan Kesejahteraan Keluarga) dan lainnya. Dengan kemampuan melakukan pekerjaan lebih dari satu tersebut, perempuan pun bisa untuk bekerja di luar selain menjadi ibu rumah tangga.

Gambar 1
Persentase Jumlah Perempuan Indonesia sebagai Pejabat atau Manajer dan Tenaga Profesional, 2010-2015



Sumber: *Survei Sosial Ekonomi Nasional, 2010-2015, BPS*

¹ *Corresponding author*

Terlihat jelas melalui grafik yang ditunjukkan, bahwa terjadi gap yang semakin kecil antara perempuan dan laki-laki dalam memperoleh jabatan yang tinggi. Memiliki jabatan yang tinggi merupakan impian bagi setiap orang yang bekerja karena ketika memiliki jabatan yang terpondang maka orang tersebut akan dihormati dan dihargai oleh banyak orang.

Perusahaan sebagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karier bagi karyawannya, harus menyalurkan apa yang bisa diberikan demi kemajuan karyawan serta perusahaannya tanpa terkecuali bagi perempuan. Hal tersebut juga perlu dilakukan oleh PT. Semen Indonesia untuk mengembangkan karier bagi seluruh karyawannya, termasuk bagi karyawan perempuan. Berikut terlampir tabel di bawah ini mengenai jabatan serta lama kerja karyawan perempuan.

Tabel 1
Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

	2014	2015	2016
Laki – laki	1657	1553	1452
Perempuan	107	105	97
Total	1764	1658	1549

Sumber: *HC Planning and Performance Management PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.*

Tabel 2
Jumlah karyawan perempuan beserta jabatannya di PT. Semen Indonesia tahun 2016

Jabatan	Jumlah Karyawan
<i>General Manager</i>	6 orang
<i>Senior Manager</i>	15 orang
<i>Manager</i>	28 orang
<i>Supervisor</i>	46 orang
<i>Associate</i>	2 orang
Jumlah	97 orang

Sumber: *HC Planning and Performance Management PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.*

Terlihat jelas bahwa sebagai perusahaan industri yang sudah berdiri sejak lama dan sebagai perusahaan penghasil semen yang terkenal di kalangan masyarakat Indonesia ini, mau membuka diri bagi kaum perempuan agar mau bekerja. Meskipun jumlah pada tahun terakhir di 2016 menunjukkan karyawan perempuan yang ada berjumlah 97 orang, tetapi perempuan di perusahaan Semen Indonesia ini tidak menjadi patah semangat untuk memperoleh suatu hasil yang memuaskan serta memiliki jabatan yang dipandang baik.

Sumber daya manusia yang ada di perusahaan menjadi bagian terpenting yang perlu dikembangkan karena pencapaian tujuan yang diharapkan perusahaan salah satu faktor utamanya ialah karyawan. Semakin berkembangnya karyawan yang ada di perusahaan maka tujuan yang telah dibuat akan lebih mudah untuk terwujud. Akan banyak pemikiran atau ide-ide kreatif yang bermunculan dan membuat terobosan baru bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Begitu pula PT. Semen Indonesia yang mengharapkan agar setiap karyawannya mampu mengembangkan kariernya. Sebagai perusahaan yang besar dan sudah terkenal di seluruh Indonesia, perusahaan ini sebisa mungkin memberikan

kinerja yang baik serta memuaskan agar mampu memproduksi semen yang berkualitas baik dan menjadi perusahaan kepercayaan masyarakat.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Semen Indonesia dengan tujuan untuk menggali informasi yang ada dan mengetahui mengenai pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan perempuannya. Selain itu untuk mengetahui metode yang digunakan dalam perusahaan terkait pengembangan karier pada karyawan, pemahaman partisipan dan perusahaan mengenai pengembangan karier serta aturan yang berlaku di perusahaan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Bekerja menjadi hal yang penting dalam kehidupan manusia karena dengan bekerja, seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hampir seluruh perusahaan swasta maupun instansi di pemerintahan, jika ingin memiliki karier yang baik harus memiliki pendidikan yang tinggi. Karier sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan pengembangan serta pertumbuhan yang dirasakan dalam kehidupan, pekerjaan dan lain sebagainya. Menurut Susilo Martoyo (2015) karier adalah cara seorang karyawan yang mengalami peningkatan terhadap posisi atau jabatan kerjanya yang dicapai ketika bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Ivancevich (2007) mengatakan bahwa karier merupakan runtutan kegiatan yang memiliki keterkaitan terhadap nilai, perilaku, serta aspirasi seseorang selama masa hidupnya bekerja.

Berkarier tidak serta merta berfokus pada pencarian material saja. Namun seseorang harus merasa nyaman dan memberikan sepenuh hatinya terhadap pekerjaan tersebut. Oleh karena itu diperlukan motif atau alasan yang dapat memberi dampak terhadap seseorang dalam menentukan dan mempersiapkan kariernya. Hal tersebut biasanya dinyatakan dengan istilah jangkar karier. Menurut Edgar Schein (2002) dalam Nira Danziger dan Roy (2005) jangkar karier adalah pengalaman hidup yang terjadi dalam diri seseorang, sehingga memberikan suatu konsep diri akan karier dengan lebih akurat dan stabil.

Dalam memperoleh karier yang baik harus melakukan pengembangan terhadap karier secara personal. Pengembangan karier menurut Hani Handoko (2008) suatu penambahan nilai pribadi seseorang sehingga mampu mencapai tujuan karier yang diharapkan. Menurut Mondy, R. Wayne (2008) pengembangan karier merupakan strategi yang digunakan perusahaan atau organisasi untuk menjamin bahwa karyawan tersebut memiliki kapabilitas dan kompetensi yang baik serta profesional dalam bekerja, sehingga pada saat dibutuhkan hal tersebut bisa digunakan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Seseorang yang berkarier, akan menemukan banyak faktor yang akan mempengaruhinya untuk melakukan pengembangan. Danang Sunyoto (2015) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karier karyawan yaitu:

Hubungan Pegawai dan Organisasi

Menurut Hasto dan Meilan (2007) hubungan antara pegawai dengan organisasi yang terjalin haruslah saling menguntungkan satu sama lain. Karyawan memberikan kinerja yang menjadikan organisasi berkembang, sebaliknya organisasi memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah bekerja dan berupaya semaksimal mungkin dalam pekerjaannya.

Personalitas Karyawan

Hasto dan Meilan (2007) menyatakan bahwa manajemen karier yang baik adalah yang mampu melihat personalitas karyawan secara pribadi, baik karyawan yang apatis dan terlalu ambisius. Dengan begitu, dapat menyeimbangkan kedua kubu yang berbeda ini menjadi lebih aktif dengan porsi sewajarnya.

Faktor-faktor Eksternal

Menurut Hasto dan Meilan (2007), pihak eksternal biasanya memiliki dampak besar ialah yang berkepentingan dan memiliki kekuasaan yang berdampak besar bagi organisasi. Menurut Rivai (2011) pengaruh lingkungan eksternal antara lain peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah, tingkat kompetisi dan lokasi dari organisasi.

***Politicking* dalam Organisasi**

Menurut Hasto dan Meilan (2007) menyatakan bahwa manajemen karier akan menjadi sesuatu yang sia-sia jika terdapat virus *politicking* dalam organisasi. Contoh yang dimaksud dengan *politicking* adalah hal-hal nepotisme, korupsi, hubungan antar teman dan lain sebagainya.

Sistem Penghargaan

Penghargaan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya disesuaikan dengan apa yang telah dihasilkan, sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan dari organisasi tersebut. Penghargaan yang diberikan bisa berupa dengan tunjangan, kenaikan jabatan, promosi dan lain sebagainya.

Jumlah Karyawan

Semakin banyak jumlah karyawan yang dimiliki oleh suatu organisasi maka akan semakin sempit dan persaingan yang harus dilalui semakin ketat. Semakin banyak karyawan maka manajemen yang dilakukan akan semakin kompleks. Hasto dan Meilan (2007) menyatakan semakin banyak jumlah pegawai, persaingan yang dimiliki akan semakin ketat dalam menempati jabatan atau posisi yang diinginkan.

Ukuran Organisasi

Menurut Hasto dan Meilan (2007) ukuran organisasi yang dimaksud merupakan jumlah jabatan yang terdapat dalam organisasi termasuk dengan jenis pekerjaan, personal karyawan. Ukuran organisasi yang dimaksud mengenai hubungan antara jenis pekerjaan yang ada serta jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam mengisi kekosongan posisi atau jabatan tersebut. Organisasi yang sudah besar akan memiliki pembagian pekerjaan dan jabatan lebih kompleks dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan yang tidak terlalu besar.

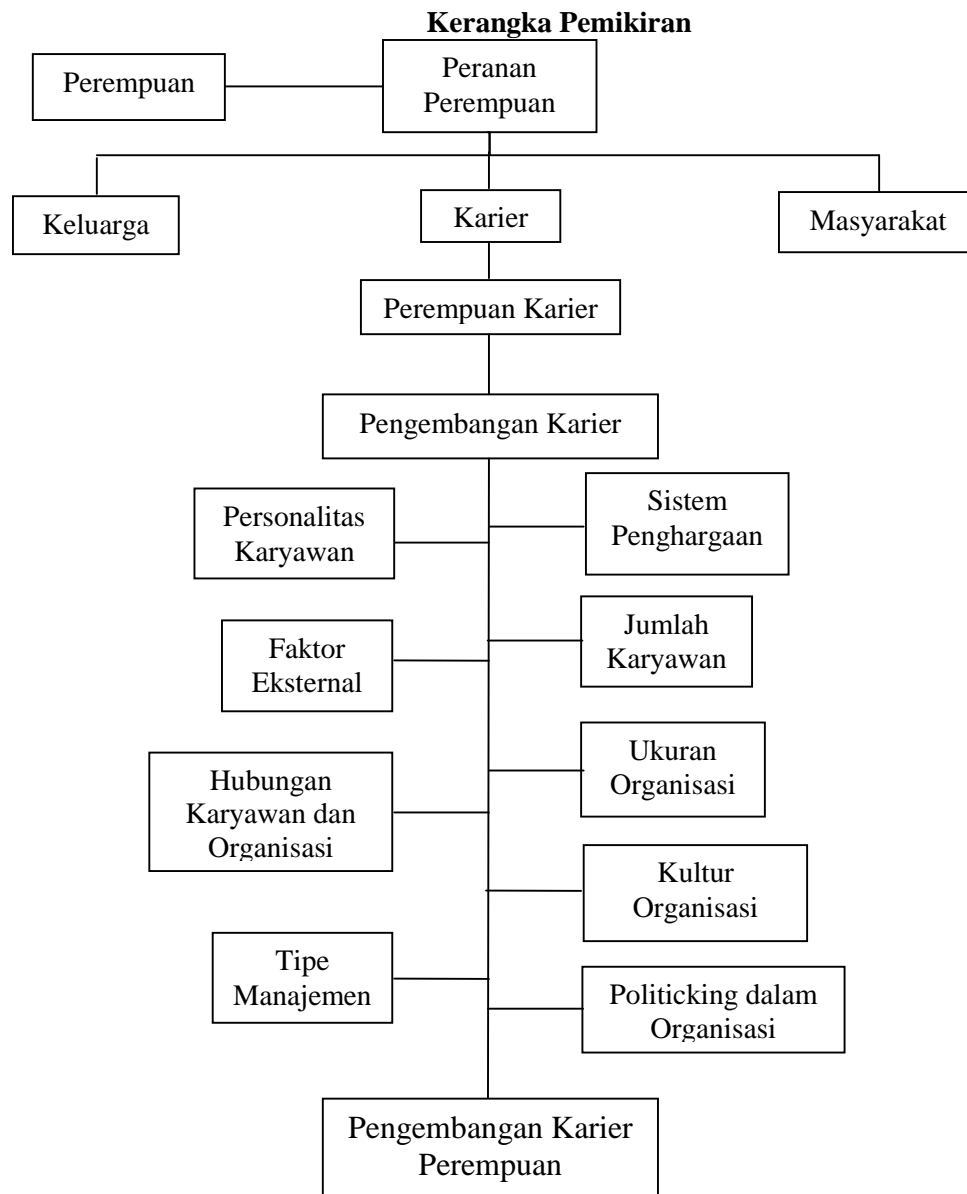
Kultur Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dianut oleh anggota organisasi secara bersama yang menjadikan pembeda dengan organisasi lainnya serta berpengaruh terhadap cara anggota organisasi bertindak (Robbins and Coulter (2012)). Menurut Hasto dan Meilan (2007) organisasi ada yang bersifat profesional, demokratis, obyektif serta rasional. Selain itu terdapat juga organisasi yang bersifat irasional, otoriter dan feodalistis.

Tipe Manajemen

Hasto dan Meilan (2007) mengemukakan bahwa tipe manajemen ada yang bersifat kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup dan tidak demokratis. Ada juga yang bersifat fleksibel, terbuka dan demokratis. Dengan kata lain manajemen tersebut dibagi menjadi manajemen tertutup dan manajemen terbuka.

Gambar 2



Sumber: Ahdiah, 2013; Sunyoto, 2015; Dikembangkan untuk Penelitian, 2017.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi fenomenologi. Populasi dari penelitian yang dilakukan ini adalah pengembangan karier pada perempuan bekerja di PT. Semen Indonesia yang berlokasi di Gresik dan Tuban, Jawa Timur. Karyawan perempuan yang berada di perusahaan Semen Indonesia terhitung sejak tahun 2016 sejumlah 97 orang. Kriteria partisipan yang ditentukan adalah perempuan yang telah bekerja di perusahaan tersebut selama lebih kurang 9 tahun, hal tersebut dikarenakan selama tahun 1998 sampai dengan 2008 jumlah karyawan yang direkrut tidak banyak sehingga karyawan perempuan yang terdapat di perusahaan belum terlalu banyak. Peneliti menggunakan objek ini dikarenakan PT. Semen Indonesia sebagai perusahaan yang sudah berdiri sejak lama dan memiliki karyawan perempuan yang cukup banyak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Semen Indonesia (Persero) merupakan produsen semen yang terbesar di Indonesia yang didirikan pada tanggal 07 Agustus 1957. Perusahaan ini didirikan oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas yang terpasang 250.000 ton semen per tahun. Tanggal 20 Desember 2012 melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB), resmi mengganti namanya dari PT. Semen Gresik (Persero) menjadi PT. Semen Indonesia (Persero). Penggantian nama tersebut sebagai langkah awal dalam merealisasikan pembentukan *Strategic Holding Group*. PT Semen Indonesia dengan memiliki empat anak perusahaan yang terdiri dari PT. Semen Gresik, PT. Semen Padang, PT. Semen Tonasa dan *Thang Long Cement Vietnam*.

Tabel 3
Profil Partisipan

No.	Nama	Jabatan	Masa Jabatan	Kode
1	Sudartini	<i>Kepala Biro Trisuri and Likuiditas Group</i>	7 Bulan	P1
2	Vitria Daniati	<i>Kepala Biro Talent Management</i>	1 Tahun	P2
3	Irmawati Sri Agustini, Ir., MT.	<i>Senior Cement Business Development Officer</i>	10 Tahun	P3
4	Roikhanatin	<i>Kepala Seksi Sekretariat</i>	5 tahun	P4
5	Oktoria	<i>Kepala Biro Cooperate Marketing</i>	5 Bulan	P5
6	Anggraini Nurullia	<i>Kepala Seksi Biro Administasi Aset</i>	3 Tahun	P6
7	Mafula	<i>Kepala Seksi Pelaksanaan Pembelajaran dan Knowledge Management</i>	1 Tahun	P7
8	Musyarah Effendi	<i>Kepala Seksi Pengendalian Proses</i>	3 Bulan	P8

Perempuan Karier

Perempuan yang memutuskan untuk berkarier, kian lama semakin banyak jumlahnya. Hal ini membuktikan bahwa perempuan pun bisa berkarier seperti yang dilakukan oleh laki-laki. Menurut Linandar (2009), terdapat tiga variabel yang mempengaruhi perempuan dalam berkarier yaitu yang pertama dari usia serta tingkat pendidikan, faktor internal yang dipengaruhi oleh keberanian untuk sukses serta pengalaman hidup dan kesadaran terhadap gender. Yang terakhir adalah faktor eksternal dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Berikut pernyataan dari P2:

“Saya sudah bekerja di perusahaan Semen selama 9 tahun, jabatan pertama kali masuk di perusahaan adalah sebagai asisten ahli 2 di SDM, setingkat dengan supervisor. Sebelum bekerja di perusahaan Semen Indonesia, saya sudah pernah bekerja di perusahaan yang memproduksi sepatu untuk merek luar negeri di daerah Tangerang. Di sana hanya beberapa bulan saja. Jabatan saat itu di perusahaan tersebut sebagai supervisor. Untuk pendidikan sendiri pada saat pertama kali masuk di perusahaan adalah S1 jurusan teknik industri Universitas Diponegoro. Pada saat sudah bekerja memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi, tetapi terbentur karena sudah menikah dan memiliki 2 anak. Posisi pekerjaan suami dan juga kesibukannya cukup tinggi, sehingga prioritasnya lebih kepada keluarga dan suami kepada karier.”

Perempuan berlomba untuk memiliki pendidikan yang tinggi demi memperoleh karier lebih baik. Selama motivasi atau tujuan serta pekerjaan yang dijalankan adalah sesuatu hal yang baik, harus didukung baik keluarga maupun masyarakat.

Peranan Perempuan

Perempuan yang bekerja dan menikah memiliki peranan yang luar biasa baik di tengah keluarga, pekerjaan maupun masyarakat. Untuk menjalani ketiga peranan tersebut memang

tidak mudah, dibutuhkan komitmen dan tanggung jawab yang besar sehingga perempuan membutuhkan dukungan atau dorongan yang kuat dari keluarga dan lingkungan atau masyarakat. Terlebih dukungan dari orang tua, suami serta anak-anak. Perempuan juga harus diberikan kesempatan yang sama dalam pekerjaan dan turut berperan serta dalam masyarakat.

Semua partisipan yang ada sudah menikah dan memiliki anak. Dari 8 partisipan yang tersedia, 7 partisipan di antaranya P1, P2, P4, P5, P6, P7 serta P8 memutuskan untuk menikah setelah bekerja. Lain halnya dengan jawaban yang dilontarkan oleh partisipan P3 sebagai berikut:

“Saya memutuskan untuk menikah ketika kuliah, sebelum menyusun skripsi. Karena sudah ada yang saya rasa mantap, terus saya putuskan untuk langsung menikah.”

Berikut penjelasan dari partisipan P1 mengenai tanggapan suami:

“Suami saya sangat-sangat mendukung saya sepenuhnya. Karena kalau saya tidak bisa hadir bersama dengan anak saya, ya suami saya. Makanya kenapa suami saya bekerjanya wiraswasta dengan buka toko. Artinya dia akan lebih fleksibel. Bisa ditinggal-tinggal, tidak ada yang protes. Artinya itu bentuk dukungan dari keluarga baik itu anak maupun suami saya. Walaupun saya sampai pulang malam. Dari awal sudah tahu risikonya karena menikah posisi saya sudah bekerja. Artinya sudah tahu persis apa yang menjadi kewajiban saya. Saya juga enggak mungkin bisa berjalan dengan orang yang merasa terpaksa.”

Di zaman yang semakin canggih ini, masih pula terdapat masyarakat yang belum bisa menerima keberadaan perempuan yang memutuskan untuk bekerja, seperti yang diutarakan oleh partisipan P8 sebagai berikut:

“Kalau di daerah asal saya masih agak terlalu tabuh kalau perempuan bekerja apalagi bekerja di tempat industri. Karena di sana perempuan bekerja di guru TK, guru SD atau jadi PNS di kecamatan. Tapi kalau di daerah sini sudah wajar, normal kalau perempuan bekerja di pabrik.”

Pengembangan Karier di Perusahaan

Pengembangan karier yang dilakukan di perusahaan terdiri dari pelatihan, promosi jabatan serta rotasi jabatan. Pelatihan sendiri terbagi menjadi 2 yaitu pelatihan wajib serta pelatihan yang sesuai level jabatan. Pelatihan wajib dilakukan pada saat pertama kali masuk sebagai karyawan di perusahaan Semen Indonesia. Pelatihan yang diberikan antara lain penjelasan visi misi perusahaan, motivasi dan juga manajerial, selain itu pelatihan pemadaman kebakaran dan lain sebagainya. Untuk pelatihan lainnya yang disesuaikan dengan level jabatan akan diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan itu sendiri. Proses pengembangan karier di perusahaan terhadap perempuan maupun laki-laki semua sama. Tidak ada yang berbeda dan di istimewa, agar calon yang terpilih memang karyawan yang berkompeten dan sesuai untuk jabatan tersebut.

Pelatihan yang diberikan, diharapkan dapat menunjang bagi karier karyawan itu sendiri serta diperuntukkan untuk menunjang kinerja seluruh karyawan. Secara keseluruhan partisipan yang ada, 5 partisipan menjawab bahwa pelatihan tersebut berpengaruh terhadap kariernya saat ini. Berikut adalah pernyataan dari partisipan P1:

“Iya, tentu. Karena tiap tingkatan jabatan di semen ada pelatihan-pelatihan yang mendukung dia untuk memimpin di situ. Ada yang tidak pemimpin tetapi dalam menjalankan pekerjaannya butuh *skill*. Untuk mempercepat *skill*-nya tersebut butuh dukungan-dukungan dari perusahaan melalui pelatihan bahkan ada yang disekolahkan. Ada beberapa juga orang yang disekolahkan keluar negeri.”

Tipe Manajemen

Perusahaan Semen Indonesia sendiri sangat terbuka dengan karyawan yang memiliki ide, masukan, saran atau lainnya yang berguna bagi karyawan dan juga perusahaan. Hal

tersebut dinyatakan dengan adanya suatu wadah yang disediakan perusahaan untuk menampung setiap pendapat karyawan tersebut yang dinamakan dengan SKSI (Serikat Karyawan Semen Indonesia). Tidak semua hal bisa diputuskan bersama, yang bisa didiskusikan bersama mengenai kesejahteraan dan kenyamanan karyawan. Selain itu ada persatuan bagi karyawan perempuan Semen Indonesia dan dinamakan PKS (Persatuan Karyawati Semen Indonesia). Diharapkan perempuan dapat lebih termotivasi untuk membangun perusahaan lebih baik dan mengeratkan hubungan antar karyawan perempuan.

Karyawan pun turut terlibat pada perencanaan pelatihan yang dilakukan, karena yang melakukan analisis terhadap pelatihan adalah dari masing-masing unit kerja. Jadi perusahaan memiliki *learning partner* yang bertugas untuk membuat melakukan TNA (*Training Need Analysis*). Perencanaan pelatihan dilakukan setiap awal atau akhir tahun. Pelatihan yang diberikan pun harus didiskusikan dengan karyawan, agar pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dari karyawan. Berikut pernyataan dari partisipan P4 mengenai kesempatan bagi karyawan dalam pengambilan keputusan di perusahaan:

“Kalau untuk beberapa keputusan kebijakan perusahaan yang itu melibatkan kesejahteraan karyawan, kenyamanan karyawan itu biasanya yang diajak ngomong SKSI. Jadi SDM akan berkoordinasi dengan SKSI, Serikat karyawan semen Indonesia. Jadi tidak akan langsung berkomunikasi dengan karyawan yang jumlahnya 2000.”

Dari 8 partisipan yang ada, yang menyatakan bahwa karyawan dilibatkan dalam perencanaan pelatihan ada 5 orang yaitu partisipan P1, P2, P3, P6 dan P8.

Hubungan Karyawan dan Organisasi

Perusahaan Semen Indonesia sendiri mengeratkan hubungan karyawan dan organisasi tersebut melalui kegiatan kebersamaan yang dilakukan di luar jam kerja karyawan. Namun ada beberapa kegiatan yang diperkenankan berlangsung pada saat jam kerja karyawan antara lain ulang tahun perusahaan serta halalbihalal. Seseorang yang bekerja tidak harus selalu berkulat dan berhubungan dengan pekerjaan yang dijalani secara formal saja, tetapi juga butuh membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan serta bawahan dan bertujuan sebagai bentuk *refreshing* bagi karyawan dari rutinitas pekerjaan yang dijalani. Berikut pernyataan partisipan P2 mengenai kegiatan kebersamaan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan:

“Aku rasa iya. Karena kalau jeda antara pimpinan dan bawahan itu terlalu tinggi situasi kerja kurang nyaman, kurang *enjoy*. Kadang perlu kita *create*. Bukan berarti harus ada acara khusus, tumpengan dan sebagainya. tapi memang kita buat acara untuk mendekatkan kebersamaan di lingkungan kita sendiri.

Personalitas Karyawan

Setiap masing-masing orang memiliki cirinya sendiri dalam berkarier. Ada yang sifatnya apatis ada juga yang ambisius dalam meraih keinginannya tersebut, tak terkecuali dalam pencapaian di tempat kerja. Dalam penempatan, sudah menjadi wewenang dari pihak SDM untuk menentukan. Hal tersebut biasanya dilihat dari pencapaian selama bekerja, kecekatan menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab, kompetensi yang dimiliki dan hasil *test* yang dilakukan terhadap karyawan tersebut. Tidak semua pembagian pekerjaan didasarkan pada kepribadian seseorang, karena pembagian pekerjaan dilihat berdasarkan uraian tugas, *background* pendidikan, pengalaman dan posisi karyawan. Seperti pernyataan dari partisipan P5 :

“Iya. Saya sendiri juga harus menyesuaikan minat saya dengan penempatan posisi atau jabatan yang diberikan. Jadi harus mau beradaptasi. Jangan terlalu saklek dengan keinginan kita, karena nantinya kita tidak akan bisa banyak berkembang.”

Dari 8 partisipan, yang memiliki pernyataan sama yaitu ada 7 partisipan. Selain itu ada pula pendapat dari partisipan P2 sebagai berikut:

“Kadang kala iya. Tapi mayoritas lebih ke arah *background* pendidikan, pengalaman dia. Kalau kepribadian kadang kala kalau memang kita lihat lebih spesifik oh ini sebenarnya orang ini cocok di sini walaupun sebenarnya *background* pendidikan enggak pernah. Ada kayak begitu tapi enggak banyak.”

Hal terpenting dalam berkarier adalah bagaimana menerima apa yang diamanahkan dari Tuhan dan melakukan tanggung jawab secara maksimal serta terus belajar mengenai mengenai pekerjaan yang diberikan.

Faktor Eksternal

Seseorang yang berkarier tidak hanya mendapatkan dampak dari lingkungan internal tetapi juga dari faktor eksternal, meskipun pengaruhnya tidak secara langsung. Faktor eksternal tersebut seperti kebijakan dari pemerintah dan juga kompetitor yang bernaung pada bisnis yang sama. Dalam siklus bisnis antara perusahaan, karyawan serta pihak pemangku kepentingan lainnya seperti investor, pemerintah adalah saling berkaitan dan tidak terpisahkan. Pihak eksternal bukan menjadi hal yang harus dihindari, melainkan untuk dihadapi dengan baik.

Terdapat 6 partisipan dari 8 partisipan yang menyatakan bahwa kebijakan pemerintah tersebut tidak berpengaruh terhadap karier perempuan yaitu partisipan P2, P3, P5, P6, P7. Di lain hal, partisipan P4 memiliki pandangannya sendiri bahwa terdapat kebijakan pemerintah yang cukup berpengaruh terhadap perempuan terkhusus bagi yang hamil. Menurut partisipan, waktu yang tepat untuk perempuan cuti baik sebelum dan sesudah melahirkan adalah totalnya 6 bulan namun yang terpenting adalah setelah melahirkan karena anak yang baru lahir harus diberikan asi eksklusif yang baik selama 6 bulan pertama. Faktor eksternal kedua mengenai kompetitor lainnya. P1, P2, P6, P7, P8 menyatakan bahwa kompetitor lain hanya pengaruh pada perusahaan tidak pada karier. Meskipun faktor eksternal tersebut tidak pengaruh secara langsung kepada karier karyawan tetapi harus ditanamkan rasa peduli dengan situasi yang mempengaruhi perusahaan, karena karyawan satu kesatuan dari lingkup bisnis perusahaan

Politicizing dalam Organisasi

Menurut Hasto dan Meilan (2007) menyatakan bahwa manajemen karier akan menjadi sesuatu yang sia-sia jika terdapat virus *politicizing* dalam organisasi. Virus *politicizing* seperti nepotisme, korupsi, kolusi, dan Dalam melakukan perekrutan, penetapan posisi bagi jabatan kosong maupun promosi, harus sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kompetensi yang diharapkan. Secara prosedur calon yang tersedia untuk melakukan promosi jabatan adalah minimal 2 orang.

Hal pertama yang harus diperhatikan adalah adanya suatu jabatan kosong. Setelah itu penentuan calon-calon yang bertalenta untuk mengikuti *test*. Test yang pertama dilakukan adalah *assesment test*, dilanjutkan *fit and proper test*. Hingga tahap yang terakhir adalah menentukan orang yang terpilih untuk posisi jabatan yang dibutuhkan. Berikut adalah penjelasan dari partisipan mengenai *politicizing* dalam organisasi.

P4 : Proses yang terjadi hingga partisipan bisa menjadi yang terpilih bagi jabatan kepala seksi sekretariat adalah adanya calon-calon yang tersedia yaitu orang-orang dari sekretaris. Setelah itu menjalani *assesment test*, dilanjutkan dengan *fit and proper test* sampai menjadi yang terpilih untuk posisi kepala seksi sekretariat.

Sistem Penghargaan

Pencapaian dalam berkarier tidak sebatas memiliki posisi, maupun dipandang sebagai orang yang pintar. Tetapi juga memperoleh penghargaan lebih baik. Karyawan menjalankan kewajiban kepada perusahaan dengan melaksanakan tugas sebaik mungkin, sehingga karyawan bisa memperoleh haknya yaitu penghargaan berupa finansial maupun non finansial. Pemberian penghargaan tersebut disesuaikan dengan level jabatan dan kemampuan perusahaan. Semakin besar tanggung jawabnya maka semakin besar pula jumlah penghargaan yang diperoleh.

Perusahaan Semen Indonesia berupaya memberikan apa yang menjadi hak para karyawan secara adil dan ideal. Tidak hanya gaji dan insentif saja yang diberikan, namun karyawan juga memperoleh bonus, penghargaan terhadap prestasi yang dihasilkan setiap 3 bulan sekali, terdapat pula pemberian penghargaan setiap 5 tahun sekali dengan minimal masa kerja 10 tahun, uang makan, tunjangan jabatan, THR, diberikan kesempatan bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan, bagi karyawan muslim berprestasi akan diberangkatkan Umroh. Karyawan disediakan perumahan dinas dengan jumlah yang terbatas. Berhak mendapatkan perumahan dinas ialah kepala regu sampai direksi. Fasilitas yang diberikan untuk menunjang pekerjaan, agar kinerjanya lebih maksimal. Harus dipergunakan dengan tanggung jawab, karena fasilitas bukan untuk keperluan pribadi. Partisipan P2 menjelaskan :

“Tergantung pribadi. Menurut aku itu sih nilainya cukup. Aku sih prinsipnya selama aku di gaji, bekerja di sini kita mesti kasih yang terbaik untuk perusahaan ini. enggak peduli kita di promosi atau enggak. Fasilitas itu kan bukan hak pribadi kita. Fasilitas menempel di pekerjaan jadi ketika kita diberi fasilitas yang lebih digunakan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.”

Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan dalam satu divisi atau departemen juga menentukan pengembangan seseorang. Semakin banyak jumlah orang yang tersedia di bagian tersebut, maka semakin kompetitif persaingan yang ada. Setiap karyawan akan berlomba-lomba untuk menunjukkan kompetensi yang dimiliki semaksimal mungkin.

Setiap unit kerja di perusahaan memiliki jumlah karyawan yang berbeda. Hal ini disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab unit tersebut. Semakin banyak dan berisiko tugas, maka dibutuhkan jumlah karyawan lebih besar. Hal tersebut pun bisa memiliki pengaruh positif dan negatifnya. Pengaruh Positif yang dirasakan karyawan adalah bisa saling tukar pikiran satu sama lain, namun di lain sisi persaingannya akan semakin ketat dan kompetitif. Karyawan perlu pembuktian dengan mempresentasikan dirinya melalui perilaku dan tugas yang dikerjakan. Hal terakhir perlu diperhatikan adalah meskipun ada persaingan satu sama lain, harus bersaing secara sehat dan tidak saling menjatuhkan.

Berikut pernyataan dari partisipan P1 mengenai persaingan yang terjadi di perusahaan:

“Yang penting semua melakukan tugasnya terkait yang bisa dilakukan. Apa pun nanti pantas atau tidak pantas tinggal bagaimana. Biar dirinya mempresentasikan dirinya sendiri. dimulai dari dirinya sendiri saja. Kalau memang belum bisa berarti memang belum pantas di jabatan tersebut.”

Ukuran Organisasi

Perusahaan besar tidak hanya berpengaruh pada jumlah karyawan yang semakin banyak, tetapi tingkatan atau kepangkatan dan jumlah departemen yang dimiliki semakin banyak. Pembagian pekerjaan karyawan di perusahaan besar akan semakin kompleks dan terperinci, dikarenakan tugas dan pekerjaannya semakin banyak.

Partisipan P2, P3, P4, P5, P6, P8 menjelaskan bahwa terdapat 6 kepangkatan yang dimiliki perusahaan mulai dari Direksi, Kepala Departemen (*General Manager*) di tingkat eselon 1, Kepala Biro (*Senior Manager*) di tingkat eselon 2, Kepala Seksi (*Manager*) di tingkat eselon 3, Kepala Regu (*Supervisor*) di tingkat eselon 4 dan Operator atau Pelaksana di tingkat eselon 5. Dari pendapat yang diberikan partisipan, menjelaskan bahwa kepangkatan di perusahaan terbilang banyak. Maka jumlah karyawan yang dimiliki semakin besar jumlahnya dan jabatan yang tersedia pun semakin banyak selain itu calon yang tersedia untuk menduduki jabatan atas akan semakin banyak dan tugas yang diberikan pun semakin luas.

Kultur Organisasi

Setiap perusahaan memiliki budaya dan ciri khasnya masing-masing, yang biasanya terbentuk sejak perusahaan itu berdiri. Namun tidak menutup kemungkinan itu bisa

berubah seiring perubahan zaman. Jika terdapat tradisi yang baik untuk dipertahankan demi terciptanya suasana kerja yang menyenangkan. Seperti halnya dengan perusahaan Semen Indonesia yang membentuk suatu budaya perusahaan, yang dinamakan dengan budaya CHAMPS. Budaya perusahaan CHAMPS ini terangkum menjadi Spirit Semen Indonesia yang disebut dengan SMI, terdiri dari Sinergi, Militan, Integritas. CHAMPS sendiri terdiri dari 6 karakter yaitu *Compete with clear and synergized vision, Have a high spirit for continuous learning, Act with high accountability, Meet customer expectation, Perform ethically with high integrity, Strengthen teamwork.*

Berdasarkan karakter yang dijelaskan tersebut, spirit SMI terbagi atas Sinergi berdasarkan spirit dua karakter budaya yaitu *meet customer expectation and strengthen teamwork.* Militan berdasarkan dua budaya yang mencakup *compete with clear and synergized vision and have a high spirit for continuous learning.* Yang terakhir yaitu Integritas didasarkan dari dua budaya pula yaitu *act with high accountability and perform ethically with high integrity.*

Sebaik apa pun budaya, jika tanpa dukungan dari para karyawan maka tidak akan pernah berhasil untuk terlaksana. Budaya yang masih di pertahankan di perusahaan hingga saat ini adalah kekeluargaan dan juga budaya religi yang kuat. Setiap pimpinan harus bergandengan tangan bersama karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Salah satu yang banyak dilakukan oleh seorang pimpinan dalam hal penyelesaian konflik adalah dengan dikomunikasikan atau didiskusikan terlebih dahulu secara personal.

Menurut partisipan P1, tradisi perusahaan Semen Indonesia yang ada saat ini dinyatakan sebagai berikut:

“Budaya di Semen ini kultur religinya masih kuat sekali. Bukan karena pintarnya orang semen, tapi selalu pertolongan itu datang tepat pada waktunya. Seperti logo perusahaan yang sekarang seperti gapura. Maknanya bagi saya itu religius sekali. Karena kita di sini namanya bumi wali. Kan gapuranya itu ada 5 jadi 5 itu apa. 5 itu rukun Islam. Atapnya itu apa, pilar-pilarnya itu namanya rukun iman. Ada bunga itu yang puncak. Jadi tujuan kita bekerja sebenarnya itu untuk mencapai yang namanya kemuliaan. Kita bekerja bukan hanya mencari nafkah, mencari jabatan tapi kita mencari kemuliaan.”

Setiap pimpinan pun memiliki gayanya sendiri-sendiri dalam penyelesaian konflik yang harus disesuaikan dengan kondisi karyawan yang dipimpinya. Berikut pernyataan partisipan P1 :

“Semua konflik itu bisa dikomunikasikan. Kita pakai pendekatan secara personal. Walaupun kita dalam kedinasan, tidak semuanya secara hierarki bisa kita pakai untuk penyelesaian masalah. Karena yang kita hadapi adalah manusia, kita tidak tahu *mood*-nya lagi seperti apa. Kita lihat terlebih dahulu. Kita *sharing* satu sama lain. Intinya perlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan oleh orang lain.”

KESIMPULAN

Peran perempuan yang ideal dalam masyarakat, keluarga dan karier adalah ketika perempuan bisa menyeimbangkan peranannya. Setidaknya ketika ada kegiatan yang diadakan masyarakat atau lingkungan sekitar, bisa mengikuti kegiatan tersebut. Menyeimbangkan peranan di keluarga agar tetap bertanggung jawab adalah dengan membagi waktu bersama suami melakukan pengawasan terhadap anak serta mengurus kebutuhan keluarga tanpa mengesampingkan urusan pekerjaan yang harus dikerjakan.

Masalah karyawan perempuan yang berkarier adalah perasaan dilema karena harus meninggalkan keluarga. Bagi karyawan perempuan yang sudah menikah dan memiliki anak tantangannya adalah perasaan dilema meninggalkan suami dan juga anak, sehingga perlu membagi waktu sebaik mungkin antara keluarga dan karier. Bila suami dan istri

bekerja sehingga anak mau tidak mau dirawat oleh pengasuh ataupun meminta bantuan dari pihak keluarga lain, efeknya terhadap tumbuh kembang anak. Selain itu, tantangan yang harus dihadapi oleh karyawan perempuan untuk pengembangan karier berasal dari eksternal dan juga internal. Tantangan internal sendiri antara lain motivasi diri dan *background* pendidikan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seorang perempuan, maka pengembangan karier yang dilakukan akan semakin mudah karena memiliki poin plus tersendiri. Sedangkan tantangan eksternal yang dihadapi adalah struktur organisasi yang terbatas, karyawan perempuan bersaing dengan karyawan laki-laki, adanya kesempatan dan proses sama yang diberikan organisasi atau perusahaan dalam melakukan pengembangan karier.

Bentuk emansipasi yang baik adalah bukan menyamaratakan perempuan dan laki-laki. melainkan melihat bahwa perempuan dan laki-laki memiliki kesempurnaannya sendiri dan kebutuhan keduanya berbeda. Dengan begitu tidak ada yang menjadi patokan pihak mana yang lebih idealis. Karena sisi perempuan juga dilihat dari kesehatan reproduksinya dimana hal tersebut tidak dapat diubah maupun dihilangkan sebelum waktunya.

Proses pengembangan karier yang terjadi di perusahaan Semen Indonesia antara perempuan dan laki-laki adalah sama. Proses pengembangan karier dilakukan dengan perencanaan karier dan manajemen karier. Pengembangan karier yang dapat dijalankan meliputi pelatihan, promosi jabatan dan rotasi jabatan. Proses yang harus dilalui adalah dengan mengikuti *assesment test* setelah itu melakukan *fit and proper test*. Kemudian ditetapkan siapa yang berkompeten.

Pemahaman karyawan perempuan di perusahaan Semen Indonesia terhadap pengembangan karier adalah perempuan itu berkarier karena ingin mengamalkan ilmu yang dimiliki saat pendidikan. Selain itu pengaruh karyawan perempuan terhadap pengembangan karier adalah perempuan akan berusaha untuk mencapai target jabatan yang diharapkan yang lebih baik. Dalam mencapai target jabatan, dibutuhkan usaha untuk menambah *skill* atau kompetensi yang dimiliki oleh perempuan serta melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sebaik mungkin.

REFERENSI

- Ahdiah, Indah. (2013). *Peran-peran Perempuan Dalam Masyarakat*. Jurnal *Academica Fisip Untad* Vol. 05 No. 02
- Aida Vitayala S. Hubeis. (2010). *Pemberdayaan Perempuan dari Masa ke Masa*. Bogor: IPB Press.
- Baharon, Noesah. (2005). *Kamus Dewan. e. 4*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Betz, Ellen L. (1982). *Need Fulfillment in the Career Development of Women*. *Journal of Vocational Behavior* 20, 53–66
- Creswell, John W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru



- Danziger, Nira dan Rony Valenci. (2005). *Career Anchor: Distribution and Impacton Job Satisfaction, the Israeli Case*. Career Development Internasional Vol. 11 No. 4, 2006 pp. 293-303.
- Dessler, Garry. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Jakarta : Indeks
- Emzir. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Gani, Ibnu Amin. (2014). *Peran Wanita di Dalam Pembangunan Perekonomian Jepang*. h..9-10.
https://www.academia.edu/7101818/Peran_Wanita_Di_Dalam_Pembangunan_Perekonomian_Jepang. Diakses tanggal 19 Mei 2017.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia, 2th edition*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hartati, Dewi. (2012). *Konfusianisme Dalam Kebudayaan Cina Modern*. Jurnal Kajian Budaya, Vol.2 No.2.
<Http://paradigma.ui.ac.id/index.php/paradigma/article/view/25/19>. Diakses tanggal 20 Mei 2017
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2009). *Metode Penleitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFPE Yogyakarta.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management, Tenth Edition*. McGraw Hill Inc.
- Joko, Hastho NU, Eny Endah Pujiastuti dan M,Th. Kristiati EA. (2012). *Analisis Peluang dan Hambatan Karir pada Pegawai Wanita di Pusdiklat Migas Cepu, Jawa Tengah*. Jurnal Keuangan & Bisnis, Volume 4 No. 1, Maret 2012, PP 2-11.
- Linandar, Tidar Noffitri. (2009). *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Karier Perempuan. (Studi Kasus: Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana Kota Bogor)*. Tesis. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Malik, Alfian. (2010). *Pengantar Bisnis Jasa Pelaksana Konstruksi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Maslow, Abraham H. (1994). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan hierarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta: PT. PBP.
- Maxwell, G.A, S.M. Ogden D. McTavish. (2007). *Enabling The Career Development Of Female Managers In Finance And Retail*. Women in Management Review, Vol. 22 Iss 5 pp. 353 – 370.



- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edition 3*. USA : Sage Publications.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noe, Raymond A, dkk. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurcholis, Hanif. (2007). *Teori dan Praktik: Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Priadana, Sidik dan Saludin Muis. (2009). *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Purnomo, Herdaru. (2014). *Bos IMF Wanita Bisa Selamatkan Ekonomi Jepang*. <http://finance.detik.com/read/2012/10/14/145351/2062148/4/bos-imf-para-wanita-bisa-selamatkan-ekonomi-jepang>. Diakses pada tanggal 19 Mei 2017
- Rahayu, Nuryani Tri. (2011). *Pembagian Peran Suami dan Istri dalam Keluarga Perempuan Pelaku Usaha*. Prodi Ilmu Komunikasi FISIP Univet Bantara Sukoharjo.
- Ramadhani, Fitriya. (2016). *Makalah untuk Memenuhi Tugas Tradisi dan Etika Cina*. Universitas Al-Azhar Indonesia.
- Ramli, Mohd Anuar. (2008). *Perang Terminologi: Antara Istilah Wanita dan Perempuan*. https://www.academia.edu/242624/Perang_Terminologi_Antara_Istilah_Perempuan_Dan_Perempuan. Diakses tanggal 6 Mei 2017
- Rinantri, Viranda dan Alimatus Sahrah. (2014). *Persepsi Pengembangan Karier Ditinjau dari Konflik Peran Ganda dan Dukungan Sosial pada Karyawan Perempuan di PT. Gula Putih Mataram Lampung Tengah*. *Jurnal Penelitian Humaniora*, Vol. 19, NO.2, Oktober 2014: 179 – 189.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Robbins, Stephen .P. (2006). *Perilaku Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Edisi Terjemahan. Alih Bahasa Judul Udaya: Arcan.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. (2011). *Organizational Behavior, (14th ed)*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen .P and Mary Coulter. (2012). *Management, 11th edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Salim, Mayumi dan Ratna Handayani. (2011). *Dampak Peningkatan Jumlah Wanita Bekerja Karena Meningkatnya Taraf Pendidikan Terhadap Fenomena Shoushika di Jepang (2002-2007)*. *Journal Lingua Cultura* Vol.5 No.2 November 2011: 144-154.



- Setioningtias, Ditta Resti. (2014). *Kenaikan Jumlah Wanita Karier Jepang Akibat Pergeseran Nilai Budaya dan Penurunan Kelahiran di Jepang*. Universitas Indonesia.
- Simanjuntak, Siska. (2013). *Perempuan dan Peranannya dalam Kehidupan Masa Kini*. [https://www.academia.edu/6874432/Perempuan dan Peranannya dalam kehidupan masa kini](https://www.academia.edu/6874432/Perempuan_dan_Peranannya_dalam_kehidupan_masa_kini). Diakses tanggal 16 Agustus 2017.
- Sinulingga, Risnawati. (2006). *Gender Ditinjau Dari Sudut Pandang Agama Kristen*. Jurnal Wawasan, Juni 2006, Volume 12, Nomor 1, 48-52.
- Sriwijono, dkk. (2006). *Cosmopolitan Career Handbook*, Vol.2. Jakarta: Cosmopolitan Magazine.
- Sudarwati dan D. Jupriono. (1997). *Betina, Wanita, Perempuan: Telaah Semantik Leksikal, Semantik Historis, Pragmatik*. Surabaya: Universtias 17 Agustus 1945, *Journal FSU in the Limelight*. vol. 5, no. 1.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tanenbaum, Robert, dkk. (2012). *Leadership and Organization: A behavioral Science Approach*. USA: Literary Licensing LLC.
- Turner, Mike dan David Hulme. (1997). *Governance, Administration and Development, Making The State Work*. London: Macmillan Press Ltd.
- Utomo, Hasto Joko Nur dan Meilan Sugiarto. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ardana Media.
- Wang, Gungwu. (1995). *China and The Chinese Overseas*. Singapore: Times Academic Press.
- Wentling, Rose Mary. (1992). *Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations*. Business Horizons / Januari – February 1992.
- White, Barbara. (1995). *The Career Development Of Successful Women*. Women in Management Review Volume 10 · Number 3 · 1995 · pp. 4–15.
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yongqi, Hu. (2016). *China's Maternity Leave Increasing to Encourage 2nd Children*. <http://www.asiaone.com/asia/chinas-maternity-leave-increasing-encourage-2nd-children>. Diakses tanggal 8 Mei 2017