
Daftar Isi

Perempuan dalam Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Jusuf Irianto

257-265

Pelecehan Seksual melalui Media Massa

Yayan Sakti Suryandaru

266-278

Feminisme dan Pelecehan Seksual dalam Birokrasi Kekuasaan Pemerintahan

Gitadi Tegas Supramudyo

279-283

Feminisasi dan Pelecehan Profesi Berjender Feminin: Sebuah Tantangan Praktisi *Public Relations*

Kamaratih Puspa

284-292

Gangguan Stres Pasca Trauma pada Korban Pelecehan Seksual dan Perkosaan

Yurika Fauzia Wardhani & Weny Lestari

293-302

Pelecehan Seksual: Tinjauan Psikologis

N.K. Endah Triwijati

303-306

Penegakan HAM dan Perlindungan terhadap Korban Pelecehan Seksual

Sri Endah Kinasih

307-312

Responses of Muslimat and Fatayat to the Quota for Women in the 2004 Elections

Wahidah Zein Br Siregar

313-327

Kesadaran Moral Kehidupan Bermasyarakat: Suatu Pemikiran Kefilsafatan

Suparlan Suhartono

328-338

Perempuan dalam Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Jusuf Irianto

Jurusan Administrasi Negara, FISIP Universitas Airlangga

Abstract

The number of women in private and public organizations is increasing, but they are not reaching top management levels. Women are experiencing bad policy implementation constituted by human resource management practices. Managerial levels dominated by man managers have blocked women opportunity to undertake sufficient training and development that can increase their competencies, facing differentials wage, and women vertical career mobility. The phenomenon has been portrayed as “glass ceiling” and “managerial blocked”. Moreover, women experience another negative behavior, namely, sexual harassment that has been a sensitive issue in management. Alternative of solutions scheme should be formulated to protect and to serve women reaching comfortable and more secure workplace. Women issue in organizations is a blessing in disguise creating effectiveness of human resource management practices.

Key words: HRM practices, organizational barriers, women issue.

Praktek manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam organisasi menghadapi isu sensitif berkaitan dengan masalah keanekaragaman pekerja (*workers diversity*). Isu keanekaragaman pekerja tersebut tampak dengan adanya perbedaan individu yang berperan sebagai pekerja. Mereka berasal dari berbagai suku, ras, agama dan jenis kelamin termasuk di dalamnya adalah peran perempuan yang dapat dikaitkan dengan isu gender dalam *management development* (Hite & McDonald, 1995). Sejak dekade 1990-an jumlah kaum perempuan yang bekerja (sebagai manajer maupun non-manajer) baik di lingkungan perusahaan maupun organisasi pemerintah secara kuantitatif

mengalami kenaikan (Limerick et al., 1995).

Keterlibatan perempuan dalam pelaksanaan pekerjaan (*employment*) mengisahkan dua sisi yang berbeda yakni *good stories* dan *bad stories* sebagaimana diungkap oleh Randy Albelda (1997) dalam tulisannya di *Industrial Relations Journal* tentang peningkatan peran perempuan dalam organisasi. Albelda adalah seorang guru besar ekonomi dari *University of Massachusettss-Boston* yang menyatakan bahwa selain secara kuantitatif mengalami peningkatan, perempuan yang bekerja dalam organisasi juga mampu menembus posisi manajerial (sekalipun dalam jumlah yang sangat terbatas) yang selama ini

didominasi oleh kaum laki-laki. Namun terdapat kabar buruk seiring dengan kabar baik yakni adanya perlakuan diskriminatif kebijakan manajemen terhadap kaum perempuan.

Keterlibatan dan peningkatan karir perempuan dalam organisasi tidak hanya terjadi di negara-negara benua Amerika terutama di Amerika Serikat dan Kanada serta negara lainnya di Eropa, namun juga terjadi di negara-negara benua Asia seperti Jepang (Nakamura, 1996), China (Cooke, 2005), Hong Kong (Ng & Chakrabarty, 2005), Singapura (Lee, 2005), Taiwan (Chou et al., 2005), India (Budhwar et al., 2005), Korea Selatan (Kang & Rowley, 2005), Thailand (Yukongdi, 2005), dan bahkan Indonesia (Hess, 1997). Jumlah manajer perempuan di negara-negara tersebut terus bertambah seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang terjadi secara konstan serta 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 kaum perempuan memiliki kemampuan untuk terlibat dalam proses keorganisasian.

Sekalipun demikian harus disadari bahwa kaum perempuan masih mengalami sejumlah diskriminasi organisasional sebagai bagian dari praktek kebijakan manajemen sumber daya manusia yang cenderung bersifat “maskulin”. Di samping itu perempuan “masih” mengalami perlakuan negatif yang merendahkan nilai-nilai luhur kemanusiaan dalam berbagai bentuk terutama kasus-kasus pelecehan seksual di tempat kerja (*sexual harassment at work place*) sebagaimana diuraikan oleh Linda Wirth (1991). Dengan demikian upaya untuk mendiskusikan masalah perempuan dalam

konteks pelaksanaan pekerjaan organisasi sekaligus mencari solusi berdasar prinsip-prinsip dasar MSDM sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas kehidupan organisasi yang mampu menempatkan kaum perempuan secara *equal* dan *fair*.

Tulisan ini bertujuan untuk mengulas secara singkat prinsip-prinsip dasar praktek kebijakan MSDM dan berbagai masalah yang bersifat diskriminatif, “gangguan” yang dihadapi perempuan di tempat kerja serta implikasinya. Ulasan diakhiri dengan berbagai upaya yang dapat dirumuskan sebagai alternatif pemecahan masalah.

Praktek MSDM

MSDM merupakan instrumen utama organisasi dalam menggunakan (utilisasi) aset terpenting yakni manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses utama yang dilakukan dalam mekanisme MSDM mencakup spektrum manajerial yang luas mulai dari perencanaan SDM (*Human Resurce Planing*) hingga pemberhentian atau terminasi. Luasnya cakupan MSDM Prinsip dasar praktek dan fungsi MSDM mempertimbangkan 2 (dua) nilai utama keorganisasian (Mondy & Noe, 2005: 25) yaitu etika sosial dan hukum. Nilai etika sosial mencakup pelaksanaan tanggung jawab sosial organisasi/korporat (*corporate social responsibilities*), *workforce diversities*, serta *affirmative actions*. Sementara nilai hukum berkaitan dengan komitmen organisasi dalam menerapkan prinsip dimana semua pihak diberi kesempatan yang sama dalam penerimaan dan penempatan pegawai (*equal employment opportunity*). Di samping itu organisasi memiliki tanggung jawab untuk mematuhi hukum dan perundang-undangan yang ditetapkan

pemerintah khususnya yang berkaitan dengan hubungan industrial.

Baik nilai etika sosial maupun hukum menjunjung tinggi martabat dan kehormatan individu yang bekerja dalam organisasi termasuk 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. Tanggung jawab organisasi untuk pegawai diantaranya adalah memberi gaji secara *fair*, membuka akses pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan *skill*, *knowledge* dan *ability* dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan, serta memfasilitasi pencapaian *individual wellbeing* secara konsisten melalui pengembangan karir. Nilai etika sosial dan hukum yang secara ajeg diimplementasikan organisasi akan memberi pengalaman positif bagi pekerja dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kepuasan diantara para pekerja (Burke, 2001).

Sebagai akibat tingginya mobilitas sosial, organisasi memiliki pegawai yang berasal dari berbagai suku, agama, dan ras dengan karakteristik yang berbeda. Kondisi ini mengubah situasi pegawai yang semula bersifat homogen menjadi heterogen dimana manajemen SDM secara konvensional tidak cukup memiliki kemampuan untuk menangani masalah keanakeragaman pegawai. Dalam situasi ini MSDM mengalami konvergensi paradigma atau *shifting the management development paradigm* (Better-Reed & Moore, 1995) dari nilai-nilai yang bersifat komunal ke nilai-nilai yang bersifat individual. Dengan kata lain, MSDM harus mampu

merumuskan kebijakan yang mampu mengakomodir perbedaan kepentingan antar individu dalam organisasi.

Implikasi konvergensi MSDM baru adalah adanya penekanan kebijakan yang memiliki fokus perhatian terhadap tanggung jawab sosial organisasi maupun kondisi pegawai internal (Cakar et al., 2003). Melalui kebijakan MSDM, organisasi mampu menyusun program yang semakin beragam dengan melahirkan serangkaian kegiatan afirmatif (*affirmative actions*) yang mengedepankan empati organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja (*quality of working life*). Pegawai tidak hanya mendapat jaminan kesejahteraan yang diukur semata dari nilai material berupa gaji yang memadai namun juga mendapat perlindungan *immaterial* berupa keselamatan, keadilan, dan kenyamanan dalam bekerja.

Pemerintah memiliki sejumlah kewenangan atau otoritas untuk menegakkan nilai-nilai legal dalam bentuk serangkaian perundangan yang melindungi pegawai dan berbagai kewajiban yang harus dipenuhi organisasi. Sistem hukum dibangun melalui konstruksi industri yang menjamin adanya *equality* bagi semua pekerja termasuk kaum perempuan sebagaimana dapat dijumpai di negara-negara Eropa, misalnya di Inggris yang memiliki sistem MSDM yang memiliki kaitan erat antara implementasi dengan sistem hukum yang berlaku (Fielden et al., 2001).

Hambatan dan Gangguan

Secara normatif, organisasi di semua negara harus memperlakukan semua pegawainya secara *fair* di samping tetap mengedepankan nilai-nilai *effectiveness* bagi pencapaian tujuan yang telah ditetapkannya. Namun secara empiris

kaum perempuan di beberapa negara yang bekerja dalam organisasi justru menghadapi sejumlah hambatan yang mempersempit pintu akses dalam memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan seperti terjadi di Amerika Serikat (Larwood & Wood, 1995), kebijakan diskriminatif dalam penggajian seperti dialami para manajer perempuan di Israel (Neuman & Wiesberg, 1998), Belgia (Meulders et al., 2004) dan Spanyol (Ruiz et al., 2004), serta hambatan perempuan dalam perkembangan karir sebagaimana dialami oleh para manajer perempuan di Taiwan (Chou et al., 2005). Selain perlakuan organisasi yang bersifat diskriminatif (Grun, 2004), kaum perempuan juga menghadapi serangkaian gangguan yang mengusik martabat pribadi terutama dalam bentuk pelecehan seksual (Wirth, 1991).

Pelatihan dan pengembangan merupakan instrumen utama dalam meningkatkan kapasitas individu dengan bekal kompetensi sebagai penunjang melaksanakan pekerjaan di organisasi (Blanchard & Thacker, 2004). Dengan adanya kesempatan mengikuti pelatihan, perempuan memiliki kompetensi yang memadai untuk dapat menjawab semua tuntutan pekerjaan. Kemampuan melaksanakan pekerjaan tersebut merupakan landasan utama dalam mengukur kinerja individu. Dengan demikian pelatihan diyakini sebagai suatu cara yang paling penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara teoritis, pelatihan secara langsung dapat mempengaruhi kinerja; sementara peningkatan kinerja individu akan dapat menentukan mobilitas karirnya dalam organisasi. Dengan demikian, keterbatasan akses mengikuti pelatihan merupakan hambatan nyata bagi perempuan baik

dalam rangka upaya meningkatkan kinerja maupun untuk tujuan-tujuan perbaikan *well being* melalui perkembangan karir individu.

Kinerja yang stagnan bahkan cenderung menurun sudah barang tentu merupakan ancaman bagi setiap pekerja untuk memperoleh gaji secara *fair* dan *equal* (Bennet, 1988) terutama dalam organisasi yang telah menerapkan *performance-based pay* dan *workload-based pay*. Dalam situasi seperti ini, kaum perempuan menghadapi „*double barriers*“ berupa keterbatasan akses pelatihan yang menyebabkan kinerjanya tidak dapat meningkat, sementara pada situasi selanjutnya mereka mengalami diskriminasi kebijakan penggajian yang mengasumsikan bahwa perempuan memiliki beban kerja yang lebih ringan daripada pekerja lainnya (laki-laki).

Akses terbatas mengikuti pelatihan dan pengembangan serta pengalaman diskriminatif dalam memperoleh pendapatan belumlah cukup untuk „menganiaya“ perempuan di tempat kerja. Praktek MSDM dalam organisasi acapkali juga mengesampingkan hak perempuan untuk berkarir secara gemilang dalam organisasi. Skema karir dalam MSDM moderen menyandarkan diri pada struktur organisasi yang bersifat *flat* atau datar dimana hirarki semakin berkurang sementara fungsi individu semakin beragam dengan munculnya jenis-jenis pekerjaan baru yang menantang. Perempuan tidak memiliki *adaptive expertise* yang disajikan dalam pelatihan-pelatihan kontemporer bagi pekerja sehingga dianggap tidak memiliki bekal yang cukup untuk menghadapi pekerjaan-pekerjaan baru dan menantang tersebut. Alhasil, karir perempuan dalam situasi yang mengedepankan fungsi pelaksanaan

pekerjaan dalam organisasi yang kian non hirarkis juga mengalami hambatan.

Lingkungan organisasi dan pekerjaan yang diskriminatif semakin tidak bersahabat bagi perempuan karena persoalan perlakuan dalam interaksi yang tidak *harrasment-free* (MacDermott, 1995). Lingkungan kerja yang sifatnya maskulin menciptakan situasi dimana kantor adalah *more comfortable second home* bagi laki-laki namun sebaliknya bagi perempuan kantor adalah rumah kedua yang mengandung situasi berbahaya (Gallos, 1995). Gangguan utama bagi perempuan dalam bentuk pelecehan seksual menjadi isu yang sangat sensitif karena menyangkut persoalan martabat atau harga diri perempuan sebagai manusia. Tak pelak dibutuhkan payung hukum dalam bentuk intervensi pemerintah melalui *legal scheme building* (Scutt, 1992) untuk melindungi kaum perempuan yang bekerja di organisasi agar merasa lebih nyaman sekaligus aman dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaannya.

Implikasi Diskriminasi

Sebagai akibat perlakuan diskriminatif dari kebijakan organisasi melalui praktek MSDM, kaum perempuan tidak dapat „duduk sama rendah, berdiri sama tinggi“ dengan kaum laki-laki. Meskipun jumlahnya meningkat, posisi perempuan dalam level yang lebih tinggi (manajerial) 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 (Wajchman, 1996) atau dengan perkataan lain kaum laki-laki tetap mendominasi level

manajerial sementara kaum perempuan tidak dapat mencapai puncak karir. Posisi manajerial atas (*top level management*) merupakan harapan karir setiap individu sekaligus memiliki nilai strategis karena di dalamnya terdapat otoritas dalam mengambil keputusan organisasi.

Fenomena ketidakmampuan perempuan dalam mencapai karir puncak disebut sebagai *glass-ceiling*. Sementara itu situasi utama yang menyebabkan posisi perempuan selalu di bawah kaum laki-laki karena adanya *managerial block* yang sengaja diciptakan untuk membendung mobilitas vertikal karir perempuan dalam organisasi. Fenomena *glass ceiling* merupakan *invisible barrier* dalam organisasi yang menghalangi kaum perempuan meraih *career advancement* (Mondy & Noe, 2005: 60). Berbagai macam upaya *breaking the glass* harus dilakukan diantaranya dengan kebijakan dan praktek MSDM yang menjamin pengisian posisi manajerial dan pengambil kebijakan bersifat *fair* dan *equal*.

Sedangkan yang disebut sebagai fenomena *managerial block* adalah bias organisasi maskulin yang cenderung mempersepsikan kompetensi atau kemampuan perempuan di bawah kompetensi atau kemampuan laki-laki. Persepsi tersebut menciptakan *stereotype* dimana capaian kinerja atau prestasi kinerja perempuan bukan disebabkan kemampuan, namun lebih karena kebetulan dan dicapai hanya melalui upaya yang sangat keras. „*Good female performance as due to effort, and good male performance as due to ability*“. Atas dasar persepsi inilah kaum laki-laki menghalang-halangi (*blocking*) karir vertikal perempuan untuk dapat memasuki wilayah manajerial mereka.

Implikasi diskriminatif terhadap perempuan yang lain adalah berkaitan

dengan pelecehan seksual (*sexual harassment*) yang mengandung sejumlah perbedaan interpretasi. Batas-batas sampai dimana perempuan dilecehkan secara seksual acapkali diinterpretasikan berbeda dalam lingkup individual maupun sosial/masyarakat. Untuk mencegah salah tafsir terhadap pemaknaan pelecehan seksual, *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC) di Amerika Serikat membuat rumusan yang membatasi pengertian (definisi) pelecehan seksual:

Unwelcome sexual advances, requests for sexual favors, and verbal or physical conduct of a sexual nature that occur under any of the following situations 1) *when submission to such conduct is made either explicitly or implicitly a term or condition of an individual's employment,* 2) *when submission to or rejection of such contact by an individual is used as the basis for employment decisions affecting such individual,* 3) *When such conduct has the purpose or effect of unreasonably interfering with an individual's work performance or creating an intimidating, hostile, or offensive working environment* (Mondy & Noe, 2005: 69).

Dengan merujuk pada batasan makna pelecehan seksual yang dirumuskan EEOC tersebut, maka hukuman tegas perlu dilakukan terutama pada pelaku tanpa harus memperdebatkan arti dari tindakan yang telah dilakukannya.

Alternatif Pemecahan Masalah

Diskriminasi praktek MSDM dan pelecehan seksual di tempat kerja memerlukan berbagai alternatif pemecahan masalah. Sekalipun demikian sangatlah sulit untuk mendapat alternatif yang bersifat universal

karena adanya perbedaan konteks dalam setiap negara dan lokal tempat pekerjaan. Juga tidaklah mungkin memperoleh alternatif sebagai *one best way* untuk setiap permasalahan. Alternatif tersebut paling tepat disebut sebagai *most possibilities* yang dapat digunakan sebagai acuan untuk kemudian dikembangkan sesuai konteksnya.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam setiap pengambilan keputusan yang mempengaruhi warna praktek manajemen. Sementara secara rutin, perilaku para manajer pada level atas dan menengah mewarnai dinamika praktek MSDM. Dengan demikian kemajuan karir setiap pegawai termasuk kaum perempuan tergantung dari pola kepemimpinan dan perilaku para manajer dalam menjalankan fungsinya. Hasil penemuan Mattis (2001) menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan serta manajer level atas dan menengah mengatasi masalah perlakuan diskriminatif terhadap perempuan adalah dalam bentuk *mentors* dan *role models*. *Mentors* merupakan kegiatan pendampingan dalam membantu perempuan memperoleh hak-hak kemajuan dan perkembangan karir, sementara *role models* merupakan rujukan organisasi dalam membentuk profil utuh perempuan yang menggambarkan keberhasilannya baik sebagai pegawai maupun sebagai ibu rumah tangga.

Acuan yang menjadi pusat perhatian dalam *mentoring* dan *role models* berupa tiga elemen yaitu (1) kombinasi antara *family* dan *working*, (2) setiap perempuan memiliki keinginan untuk *advancement* dalam karir, dan (3) adanya pihak yang memiliki kepedulian dalam meng-*update* pengetahuan dan ketrampilan perempuan untuk mampu menjawab semua tantangan. Dengan mengacu pada ketiga elemen

tersebut, kegiatan *mentoring* dan *role models* dapat berpengaruh positif dalam mengatasi masalah perempuan (Lewis & Fagenson, 1995).

Fungsi kepemimpinan merupakan sumber kebijakan organisasi sementara peran manajer atas dan tengah merepresentasikan dinamika organisasi melalui implementasi kebijakan yang telah dirumuskan. Dengan demikian efektifitas praktek MSDM dalam memfasilitasi perempuan mencapai kemajuan dalam karir serta mendapat perlakuan yang adil dan manusiawi tergantung pada keberadaan pemimpin dan manajer dalam organisasi (Jansen et al., 2001). Keberadaan mereka sangat diperlukan untuk membangun kondisi organisasi yang partisipatif, terbuka bagi perempuan, membuang adanya *barriers* bagi kemajuan perempuan, serta mampu menciptakan prospek yang lebih baik bagi kehidupan perempuan (Benson & Yukongdi, 2005).

Alternatif solusi bagi masalah yang menghambat pegawai dalam meraih kemajuan karir membutuhkan kesatuan kaum perempuan. Diantara bentuk kesatuan kepentingan tersebut adalah melalui *networking* yang mengintegrasikan semua kepentingan perempuan dalam memperoleh hak-haknya dalam pekerjaan. Fakta menunjukkan *networking* dapat mendorong kemampuan perempuan untuk meraih harapan dan mengalami kondisi yang lebih baik dalam pekerjaan. Dalam situasi yang sangat kompleks untuk melakukan setiap pekerjaan organisasional, *networking* yang mempersatukan kaum perempuan merupakan kemungkinan yang paling dicari untuk mengatasi masalah perempuan dalam organisasi.

Strategi efektif untuk mengatasi masalah kebijakan dan praktek MSDM yang diskriminatif serta perlakuan

yang tidak manusiawi bagi perempuan tidaklah semata dapat mengandalkan peran struktural (kepemimpinan dan manajer) dan aspek legal. Strategi tersebut haruslah berorientasi pada tujuan-tujuan yang hendak diraih baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan individu sebagai pegawai (Lewis & Fagenson, 1995). Ini berarti bahwa interaksi antara organisasi dengan para pegawai yang ada di dalamnya membutuhkan berbagai alternatif *work arrangements* yang mengatur pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Hasil penelitian MacDermid, Lee, Buck & Williams (2001) menunjukkan bahwa alternatif *work arrangements* tersebut dapat dilakukan dengan mengkaji kembali (*rethinking*) terhadap makna keberhasilan dan kemajuan karir melalui pengaturan manajerial, jadwal pelaksanaan pekerjaan, dan skema *career development*. Berbagai bentuk pengaturan tersebut pada akhirnya merupakan referensi organisasi dalam mengambil keputusan tentang promosi pegawai sebagai bagian utama praktek MSDM yang efektif (Ruderman & Ohlott, 1995).

Isu perempuan dan berbagai permasalahan yang dialaminya dalam organisasi justru memiliki implikasi yang positif bagi pembentukan praktek MSDM yang efektif untuk mengatasi *diversity* pegawai sekaligus merupakan agenda penelitian yang sangat berguna untuk menciptakan kondisi pekerjaan yang manusiawi (Hite & McDonald, 1995).

Daftar Pustaka

- Albelda, R., "Improving Women's Employment in the USA," *Industrial Relations Journal* 28(4): 275-281, 1997.

- Bennet, L., "Equal Pay and Comparable Worth and the Australian Conciliation and Arbitration Commission," *Journal of Industrial Relations* 30(4): 533-545, 1988.
- Benson, J., & V. Yukongdi, "Asians Women Managers: Participation, Barriers and Future Prospects," *Asia Pacific Business Review* 11(2): 283-291, 2005.
- Bettters-Reed, B., & L.L. Moore, "Shifting the Management Development Paradigm for Women," *Journal of Management Development* 14(2): 24-38, 1995.
- Blanchard, P.N., & J.W. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004).
- Budhwar, P.S., D.S. Saini, & J. Bhatnagar, "Women in Management in the New Economic Environment: The Case of India," dalam *Asia Pacific Business Review* 11(2): 179-193, 2005.
- Burke, R.J., "Organizational Values, Work Experiences and Satisfactions among Managerial and Professional Women," *Journal of Management Development* 20(4):346-353, 2001.
- Cakar, F., U.S. Bititci, & J. MacBryde, "A Business Process Approach to Human Resource Management," *Business Process Management Journal* 9(2):190-207, 2003.
- Chou, W.G., P. Fosh, & D. Foster, "Female Managers in Taiwan: Opportunities and Barriers in Changing Times," *Asia Pacific Business Review* 11(2):251-266, 2005.
- Cooke, F.L., "Women's Managerial Careers in China in a Period of Reform," *Asia Pacific Business Review* 11(2):149-162, 2005.
- Fielden, S.L., M.J. Davidson, A. Gale, & C.L. Davey, Women, equality, and construction (*Journal of Management Development* 20(4):292-304, 2001.
- Gallos, J.V., "When Authority She; a Male Student Meets a Female Instructor," *Journal of Management Development* 14(2):65-76, 1995.
- Grun, C., "Direct and Indirect Gender Discrimination in the South African Labour Market," *International Journal of Manpower* 25(3/4):321-342, 2004.
- Hess, M., "Understanding Indonesia Industrial Relations," *Journal of Industrial Relations* 39(1):33-51, 1997.
- Hite, L.M., & K.S. McDonald, "Gender Issues in Management Development: Implications and Research Agenda," *Journal of Management Development* 14(4):5-15, 1995.
- Jansen, P.G.W., M.E.G. van der Velde, & I.A. Telting, "The Effectiveness of Human Resource Practices on Advancing Men's and Women's Ranks," *Journal of Management Development* 20(4):318-330, 2001.
- Kang, H.R., & C. Rowley, "Women in Management in South Korea: Advancement or Retrenchment?," *Asia Pacific Business Review* 11(2):213-231, 2005.
- Larwood, L., & M.M. Wood, "Training Woman for Management: Changing Priorities," *Journal of Management Development* 14(2):54-64, 1995.
- Lee, J., "Perception of Women Managers in Singapore: A Media Analysis," *Asia Pacific Business Review* 11(2): 233-250, 2005.
- Lewis, A.E., & E.A. Fagenson, "Strategies for Developing Women Managers: How

- Well do they Fulfill their Objectives?," *Journal of Management Development* 14(2):39-53, 1995.
- Limercik, B., E. Heywood, & L.C. Ehrich, "Women-only Management Courses: Are They Appropriate in the 1990s?," *Asia Pacific Journal of Human Resources* 33(2):81-92, 1995.
- MacDermid, S.M., M.D. Lee, M. Buck, & M.L. Williams, "Alternative Work Arrangements among Professionals and Managers," *Journal of Management Development* 20(4):305-317, 2001.
- MacDermott, T., "The Duty to Provide a Harassment-Free Work Environment," *Journal of Industrial Relations* 37(4):495-523, 1995.
- Mattis, M.C., "Advancing Women in Business Organizations: Key Leadership Roles and Behaviors of Senior Leaders and Middle Managers," *Journal of Management Development* 20(4):371-388, 2001.
- Meulders, D., R. Plasman, & F. Rycx, "Earning Inequalities: Gender, Race and Sexual Orientation," *International Journal of Manpower* 25(3/4):244-250, 2004.
- Mondy, R.W., & R.M. Noe, *Human Resource Management*, 9th ed. (New Jersey, Pearson Education International, 2005).
- Nakamura, M., "Development of Female Managers and The Sogoshoku in Japan," *Journal of Management Development* 15(8):65-78, 1996.
- Neumann, S., & J. Weisberg, "Gender Wage Differentials and Discrimination among Israeli Managers," *International Journal of Manpower* 19(3):161-170, 1998.
- Ng, C.W., & A.S. Chakrabarty, "Women Managers in Hong Kong: Personal and Political Agendas," *Asia Pacific Business Review* 11(2):163-178, 1995.
- Ruderman, M.N., & P.J. Ohlott, "Promotion Decisions as a Diversity Practice," *Journal Management Development* 14(2):6-23, 1995.
- Ruiz, A.C., M.L.N. Gomez, & M.F.R. Narvaez, "Gender Wage Gaps and Job Mobility in Spain," *International Journal of Manpower* 25(3/4):264-278, 2004.
- Scutt, J.A., "Inequality before the Law: Gender, Arbitration and Wages," dalam K. Saunders & R. Evans (eds) *Gender Relations in Australia* (Sydney, Harcourt Brace Jovanovich, 1992).
- Wajchman, J., "Desperately Seeking Differences: is Management Style Gendered?," *British Journal of Industrial Relations* 34(3):333-349, 1996.
- Wirth, L. "Sexual Harassment at Work," dalam Eugenia Date-Bah (ed), *Promoting Gender Equality at Work* (London: Zed Books, 1991).
- Yukongdi, V., "Women in Management in Thailand: Advancement and Prospect," *Asia Pacific Business Review*. 11(2): 267-281, 2005.