

# PERBEDAAN GENDER DI TEMPAT KERJA

NUR HASANAH

Staf Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

---

## ABSTRAK

*Isu mengenai individual behavior and differences sangat penting dibahas dalam studi perilaku organisasi, mengingat individu merupakan salah satu komponen dari organisasi. Individual differences and behavior ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Salah satu klasifikasi dari variabel-variabel individual adalah demografis yang meliputi gender dan ras. Paper ini berfokus pada masalah gender, di mana isu mengenai gender differences di dalam suatu organisasi ini masih eksis dan menimbulkan banyak perdebatan. Manajer harus dapat mengatasi permasalahan gender differences ini agar tidak mengganggu pencapaian tujuan organisasi.*

*Kata kunci: gender, gender differences*

---

## 1. Pendahuluan

Setiap individu itu unik. Tidak ada dua orang yang persis sama. Meski ada kesamaan dan kemiripan secara fisik, namun karakter atau kepribadian maupun perilakunya tidaklah sama. Perbedaan-perbedaan individual yang ada bukanlah hal yang mengejutkan. Perbedaan-perbedaan itu meliputi berbagai aspek, di antaranya terkait dengan sikap, persepsi dan kemampuan. Seseorang bisa dipengaruhi oleh orang lain, situasi, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu. Studi mengenai perbedaan individual seperti sikap, persepsi, dan kemampuan dapat membantu seorang manajer dalam suatu organisasi untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kinerja karyawan (Gibson et al., 2003).

Karyawan yang satu berbeda dengan yang karyawan yang lain dalam banyak hal. Seorang manajer perlu mengetahui bagaimana perbedaan seperti itu dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya. Perbedaan-perbedaan individual bisa saja membuat seorang individu itu berkinerja dengan lebih baik daripada individu lainnya. Perbedaan individual tidak lepas dari pengaruh lingkungan seperti pekerjaan, keluarga, komunitas dan masyarakat. Isu mengenai *individual behavior and differences* ini sangat penting dalam membahas masalah perilaku organisasi.

Karyawan yang bergabung dalam sebuah organisasi harus menyesuaikan diri pada sebuah lingkungan baru, orang-orang baru, dan tugas-tugas baru. Bagaimana seseorang menyesuaikan dirinya dengan situasi dan orang lain utamanya tergantung pada kesiapan psikologisnya dan latar belakang personal. Beberapa wanita lebih baik dalam menjadi *salespeople* daripada beberapa pria. Sebaliknya, beberapa pria lebih baik dalam menjadi pemberi perhatian daripada beberapa wanita. Pencarian kemiripan dan perbedaan dalam gender tampaknya terus berlanjut karena mayoritas penelitian berbasis organisasi telah dilakukan dengan menggunakan sampel pria (Gibson et al., 2003).

Observasi dan analisis manajer terhadap perilaku individual dan kinerja memerlukan pertimbangan dari variabel-variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individual, atau apa yang dilakukan karyawan. Variabel-

variabel individual meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan variabel-variabel demografis seperti gender dan ras. Perilaku seorang karyawan itu sangat kompleks karena dipengaruhi oleh sejumlah variabel-variabel lingkungan dan banyak faktor individual, pengalaman dan kejadian yang berbeda. Variabel-variabel individual seperti kemampuan dan keahlian, kepribadian, persepsi dan pengalaman itu mempengaruhi perilaku. Perilaku-perilaku karyawan mengarah pada *outcomes* (dampak) berupa kinerja jangka panjang dan pertumbuhan personal yang baik, atau sebaliknya dalam kinerja jangka panjang yang buruk dan kurangnya pertumbuhan personal (Gibson et al., 2003).

Variabel-variabel individual diklasifikasikan sebagai kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografis. Tiap klasifikasi variabel ini membantu menjelaskan perbedaan-perbedaan individual dalam perilaku dan kinerja. Klasifikasi-klasifikasi demografis yang paling penting di antaranya adalah gender dan ras. Manajer saat ini telah menghadapi perubahan demografis yang luas di tempat kerja. Selain hal itu, diversitas budaya juga dapat mempengaruhi situasi kerja (Gibson et al., 2003). Chen, Czerwinski, Macredie (2000) menyatakan bahwa topik *individual differences* memiliki range aspek yang beragam meliputi kepribadian, kemampuan kognitif, gaya kognitif, gender, usia, dan *domain knowledge*. Paper ini akan lebih fokus membicarakan mengenai gender, khususnya fenomena *gender differences* yang terjadi di tempat kerja.

## **2. Gender dan Seks**

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai *gender differences*, ada baiknya dijelaskan mengenai pengertian gender terlebih dahulu. Subhan (2004) menuliskan dalam artikelnya bahwa gender adalah perbedaan dan fungsi peran sosial yang dikonstruksikan oleh masyarakat, serta tanggung jawab laki-laki dan perempuan, sehingga gender belum tentu sama di tempat yang berbeda, dan dapat berubah dari waktu ke waktu. Gender bukanlah kodrat ataupun ketentuan Tuhan. Oleh karena itu, gender berkaitan dengan proses keyakinan bagaimana seharusnya laki-laki dan perempuan berperan dan bertindak sesuai dengan tata nilai yang terstruktur, ketentuan sosial dan budaya ditempat mereka berada. Dengan demikian gender dapat dikatakan pembedaan peran, fungsi, tanggung jawab antara perempuan dan laki-laki yang dibentuk atau dikonstruksi oleh sosial budaya dan dapat berubah sesuai perkembangan zaman.

Sementara itu, ada istilah lain yang dianggap banyak orang memiliki arti atau makna yang serupa dengan gender, yaitu seks. Padahal, kedua istilah ini memiliki makna yang berbeda. Seks (kodrat) adalah jenis kelamin yang terdiri dari perempuan dan laki-laki yang telah ditentukan oleh Tuhan. Seks merupakan *property variable*, yang bersifat *given*. Oleh karena itu, ia tidak dapat ditukar atau diubah. Ketentuan ini berlaku sejak dahulu kala, sekarang dan berlaku selamanya (Subhan, 2004).

Dengan demikian, perbedaan gender dan jenis kelamin (seks) adalah bahwa gender itu dapat berubah, dapat dipertukarkan, tergantung waktu, budaya setempat, dan bukan merupakan kodrat Tuhan, melainkan buatan manusia. Lain halnya dengan seks, seks tidak dapat berubah, tidak dapat dipertukarkan, berlaku sepanjang masa, berlaku dimana saja, di belahan dunia manapun, dan merupakan kodrat atau ciptaan Tuhan (Subhan, 2004).

Sayangnya, gender masih diartikan oleh masyarakat sebagai perbedaan jenis kelamin. Masyarakat belum memahami bahwa gender adalah suatu konstruksi budaya tentang peran fungsi dan tanggung jawab sosial antara laki-laki dan perempuan. Kondisi demikian mengakibatkan kesenjangan peran sosial dan tanggung jawab sehingga terjadi diskriminasi, terhadap laki-laki dan perempuan. Hanya saja bila dibandingkan, diskriminasi terhadap perempuan kurang menguntungkan dibandingkan laki-laki (Subhan, 2004).

### **3. Gender Differences in the workplace (Perbedaan Gender di tempat kerja)**

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, demografis merupakan salah satu klasifikasi dari variabel-variabel individual yang turut menjelaskan adanya *individual differences*. Salah satu isu penting dalam hal demografis ini adalah mengenai gender. Pertanyaan-pertanyaan penting yang perlu diperhatikan terkait dengan perbedaan gender antara lain: apakah pria dan wanita berbeda dalam berperilaku di tempat kerja, kinerja pekerjaan, gaya kepemimpinan, atau komitmennya? Dan jika perbedaan-perbedaan itu memang ada, apakah perbedaan-perbedaan itu signifikan?

Hal umum yang telah diterima secara luas adalah bahwa pria dan wanita semenjak lahir telah diperlakukan dengan cara yang berbeda. Riset yang dilakukan Ragins, Townsend, dan Mathis (1998) telah membuktikan bahwa pria dan wanita sama dalam kemampuan belajar, memori, kemampuan penalaran, kreativitas dan intelijen. Namun, beberapa orang masih percaya bahwa kreativitas, penalaran, dan kemampuan belajar antara pria dan wanita itu berbeda.

Ada banyak sekali perdebatan mengenai perbedaan pria dan wanita dalam hal kinerja pekerjaan, absensi, dan tingkat perpindahan. Adapun debat mengenai kinerja pekerjaan bersifat *inconclusive*. Belum ada data meyakinkan yang menunjukkan bahwa pria lebih baik kinerjanya daripada wanita, ataupun sebaliknya. Satu-satunya area di mana ditemukan perbedaan yang agak konsisten antara pria dan wanita adalah mengenai absensi. Wanita memiliki tingkat absensi yang lebih tinggi karena biasanya ia menjaga dan mengurus anak-anak, orang tua yang renta, dan pasangannya yang sakit, sehingga membuatnya absen dari pekerjaan (Farrell dan Stamm, 1983).

Sulit untuk mengukur apakah perubahan-perubahan dalam masyarakat akan dapat menyebabkan pria dan wanita menjadi lebih serupa. Ketika masyarakat menekankan perbedaan gender dan memperlakukan pria dan wanita dengan cara yang berbeda, akan ada beberapa perbedaan dalam hal tersebut sebagai keagresifan dan perilaku sosial. Namun, ketika masyarakat lebih menekankan pada kesamaan kesempatan dan perlakuan, banyak perbedaan-perbedaan gender yang hilang seketika (Elvira dan Cohen, 2001).

Dalam pandangan terhadap peran yang dimainkannya, pria dan wanita mempunyai pandangan yang berbeda. Teori peran gender menyatakan bahwa wanita lebih melihat perannya di keluarga sebagai bagian dari identitas sosial mereka, jika dibandingkan dengan pria (Bem, 1993; Gutek, Searle, & Klepa, 1991; Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005). Ketika peran wanita di tempat kerja semakin meningkat, harapan yang ditumpukan pada mereka dalam memainkan peran di keluarganya tidaklah hilang (Hochschild, 1999; Schor, 1991; Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005). Oleh karena itu, ketika pekerjaan mengganggu tuntutan-tuntutan di keluarga, wanita lebih cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap pekerjaan

dibandingkan dengan pria, karena pekerjaan dilihatnya lebih sebagai ancaman bagi peran sosial sentralnya (Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005).

Sebaliknya, masih menurut teori peran gender, pria cenderung tidak menggunakan informasi ini untuk membentuk sikap-sikap kerja karena mereka kurang mengalami ancaman bagi diri jika pekerjaan mengganggu waktu dengan keluarga. Namun, bukan berarti pria tidak mengalami ketidaksenangan dalam hal pekerjaan yang mengganggu keluarga, hanya saja persepsi mengenai pekerjaan yang mengganggu keluarga itu sedikit sekali mengarah pada atribusi menyalahkan karena gangguan tersebut kurang begitu merusak identitas sosialnya, dan oleh karenanya kurang menimbulkan ancaman bagi diri (Lazarus, 1991; Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005).

Wren (2006) menyatakan bahwa dengan meningkatnya jumlah wanita yang memegang posisi profesional di tempat kerja, telah ada sejumlah studi yang meneliti perbedaan gender di dalam organisasi. Beberapa penelitian telah memeriksa perbedaan gender dalam beberapa area seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, perpindahan, tekanan peran, dan kinerja (Fogarty, *et al* 1998; Fugate, *et al* 1988; Gable & Reed 1987; Wren, 2006). Literatur yang ada mengenai perbedaan gender dalam kinerja telah menghasilkan berbagai macam hasil. Beberapa studi menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam kinerja, *reward*, dan *punishment*, seperti dalam penelitian Rosenthal (1995), sementara studi lainnya menunjukkan tidak ada perbedaan yang esensial, seperti dalam penelitian Ritchie (1996). Wren (2006) berpendapat bahwa permasalahan pada penelitian yang telah ada ini adalah bahwa penelitian-penelitian tersebut berfokus pada apakah perbedaan kinerja itu eksis, tanpa meneliti isu mendasar seperti pengaruh gender pada *self-evaluations* versus *supervisory performance evaluations*, dan penggunaan *reward* dan *punishment* oleh *supervisors*. Studi-studi yang telah ada mengenai perbedaan gender mengindikasikan bahwa pada kenyataannya, ada kemungkinan bahwa gender membuat perbedaan dalam tindakan dan evaluasi tertentu dari *supervisory*.

Salah satu kelemahan pengetahuan yang ada mengenai perbedaan gender di tempat kerja adalah bahwa banyak penelitian yang dilakukan dalam lingkungan laboratory atau buatan, seperti yang dikemukakan Rosenthal (1995). Banyak peneliti telah menggunakan pelajar atau partisipan yang disewa untuk berpartisipasi dalam lingkungan kerja yang disimulasi. Hanya sedikit penelitian yang dilakukan dalam sebuah setting organisasional yang aktual. Dengan semakin meningkatnya peran wanita sebagai bagian integral di tempat kerja, para manajer harus memeriksa ketergantungan mereka pada pandangan stereotipe yang terkait dengan wanita (Schul dan Wren, 1992; Wren, 2006). Jika perbedaan substansial benar-benar eksis antara pria dan wanita dalam hal evaluasi, *reward*, atau *punishment*, maka manajemen harus siap untuk menginisiasikan program yang memberikan kepemimpinan yang lebih efektif. Jika tidak, perlakuan konsisten harus dilakukan di antara pria dan wanita sehingga dapat mencegah penciptaan perbedaan gender yang tidak eksis dengan sendirinya (Bruning and Snyder 1983; Wren, 2006).

Dalam hal kinerja, beberapa studi seperti Deaux (1979) dan Maccoby and Jacklin (1974) menemukan bukti yang mengindikasikan bahwa wanita mengimplementasikan harapan-harapan kinerja lebih rendah daripada pria, khususnya ketika sebuah tugas dilabeli "maskulin". Serupa dengan penelitian ini, Lenney (1977) juga menemukan bahwa pria cenderung *to overstate* mengenai kinerjanya sementara

wanita cenderung *to undervalue* terhadap kontribusinya. Temuan dari penelitian yang dilakukan Wren (2006) konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa wanita memiliki perasaan ketidakpastian dan kepercayaan diri yang rendah dalam beberapa tugas pekerjaan. Hal ini juga mendukung literatur sebelumnya yang menempatkan egoisme pada pria yang cenderung mengarah pada pandangan yang berlebihan terhadap kinerja mereka sendiri (Deaux 1979; Rosenthal, *et al* 1996).

Studi ini yang dilakukan Wren (2006) ingin meng-*update* pemahaman mengenai wanita yang bekerja sebagai profesional, dengan meneliti apakah gender mempengaruhi perlakuan atau cara di mana seseorang itu dievaluasi, diberi penghargaan, dan atau dihukum oleh supervisornya. Penelitian Wren (2006) menemukan bahwa wanita meng-*underrate* kinerjanya hanya pada satu dari empat dimensi, yaitu keahlian tugas spesifik. Bairpun begitu, wanita meng-*overrate* rencananya atau keahlian organisasional, relatif terhadap rating *supervisory*. Temuan ini konsisten dengan penelitian manajemen yang menunjukkan kelonggaran yang rendah dalam *self-ratings* wanita, relatif terhadap *supervisors* (Shore and Thornton 1986). Sementara itu, pria akan meng-*overrate* kinerjanya, relatif terhadap *supervisors* yang tiba-tiba. Pria memberikan dirinya rating yang lebih tinggi pada tiga dari empat variabel kinerja yaitu keahlian tugas spesifik, pengembangan hubungan sosial, dan perencanaan atau organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perbedaan gender dalam kinerja hanya sedikit memiliki kaitan dengan *self-perceptions*, namun lebih kepada perbedaan dalam hal *self-presentation* (Rosenthal, *et al* 1996).

Hasil penelitian Wren (2006) juga menunjukkan lebih sedikit perbedaan gender daripada yang diharapkan yang menimbulkan saran subjektif bahwa wanita terus meminta program khusus untuk memudahkan asimilasinya ke dalam tempat kerja. Studi perbedaan gender dalam *supervisory evaluation*, rewards, sanksi atau hukuman ini telah menghasilkan berbagai macam hasil, sebagiannya karena penggunaan *setting* buatan dengan *generalizability* yang dipertanyakan. Studi pada sejumlah *cross section* dari organisasi aktual menetapkan bahwa meski perbedaan gender ada pada beberapa aspek, namun tidaklah sebanyak yang diduga sebelumnya. Sementara itu, penelitian Lefkowitz (1994) menyimpulkan bahwa pria dan wanita bereaksi serupa terhadap dunia kerja ketika seseorang mengontrol pengaruh-pengaruh yang keliru dari perbedaan-perbedaan sistemik dalam pelaksanaan kerja, dan *reward* yang diterima oleh wanita jika dibandingkan dengan pria—khususnya berbeda dalam level pendapatan.

Isu *gender differences* juga terjadi dalam kaitannya dengan dinamika keterlibatan individu-individu dalam peran-perannya di keluarga dan pekerjaan. Penelitian Rothbard (2001) menunjukkan bahwa *depletion* (penurunan atau pengurangan) terjadi hanya pada wanita dan hanya pada arah *work-to-family*. Pria mengalami *enrichment* (pengayaan atau peningkatan), sedangkan wanita mengalami *enrichment* dari keluarga ke pekerjaan. Secara keseluruhan, keterkaitan antara pekerjaan dan keluarga lebih banyak ditemukan pada wanita daripada pria.

Hasil penelitian Granleese (2004) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan pada usia, latar belakang pendidikan, sejarah pekerjaan atau level manajerial yang ditemukan. Namun, wanita lebih mungkin menjadi orang pertama yang mempertahankan posisi manajerial tertentu yang dipegangya, daripada pria. Wanita lebih kecil kemungkinannya untuk menikah dan memiliki anak. Mereka secara

signifikan lebih sedikit memiliki anak, dan anaknya itu cenderung lebih muda secara signifikan daripada anak-anak rekan prianya. Wanita masih memiliki pilihan untuk melanjutkan karirnya, sementara pria tidak. Skor rata-rata untuk tekanan jabatan tidak tinggi seperti halnya pada jenis kelamin. Pria dilaporkan memiliki level tekanan yang lebih tinggi yang berasal dari lingkungan kerja dan hubungan manajerial dengan bawahan dan atasan. Wanita dilaporkan memiliki tekanan yang lebih besar secara signifikan yang berasal dari ketidaksamaan gender yang dipersepsikan dan hal-hal yang terkait dengan keseimbangan antara kerja dan kehidupan.

Manajer bank wanita tidak mempersepsikan tempat kerja sebagai area bebas *gender-related* dan tekanan keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Dalam studi Granleese ini dikatakan bahwa ada perbedaan gender dalam tekanan jabatan yang dialami pria dan wanita. Studi ini mendukung temuan Goffee and Nicholson (1994) bahwa manajer pria dilaporkan mengalami lebih banyak dan lebih tinggi level tekanan jabatan yang terkait dengan lingkungan kerjanya (faktor ekstrinsik), jika dibandingkan dengan wanita.

Manajer bank wanita secara signifikan kurang tertekan oleh tekanan lingkungan kerja, yang dikelola oleh atasannya, dan dalam mengelola bawahan, daripada pria yang sama. Wanita masih mencari keseimbangan antara kerja dan kehidupan pada tekanan jabatan, hal inilah yang membedakannya dari kolega pria. Mereka lebih signifikan merasa lebih tertekan daripada pria dalam hal konflik tanggung jawab rumah dan kerja, apakah akan memiliki anak atau karir, dan tuntutan kerja pada waktu mereka bersama dengan anak-anak. Bahkan ketika mereka sukses pun mereka khawatir tentang menghasilkan uang yang lebih banyak daripada rekannya. Selain itu, jika mereka mengorbankan pernikahan dan anak, mereka masih merasa dikeluarkan dari lingkungan sosial dan bisnis karena mereka *single*. Hal ini akan menyebabkan mereka tidak bisa menang. Bukanlah hal yang mengejutkan jika konflik antara pekerjaan dan keluarga masih mencegah banyak manajer wanita dari progressnya menuju manajemen senior (Granleese, 2004).

#### **4. Penutup**

Manajemen yang efektif perlu mengenali perbedaan perilaku, dan ketika layak, dapat diambil sebagai bahan pertimbangan ketika mengelola perilaku organisasional. Manajer sering menghabiskan waktu dalam menentukan kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan keefektifan. Karakteristik manajer dan karyawan biasanya mempengaruhi penentuan tersebut. Tanpa pemahaman yang cukup mendalam mengenai perilaku, keputusan tentang siapa yang mengerjakan tugas apa dalam cara tertentu dapat mengarah pada masalah permanent jangka panjang. Untuk memahami perbedaan-perbedaan individual, maka manajer harus melakukan beberapa hal, yaitu:

- (1) Mengamati dan mengenali perbedaan-perbedaan,
- (2) Mempelajari variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku individual, dan
- (3) Menemukan hubungan di antara variabel-variabel.

Sebagai contoh, manajer akan berada pada posisi yang lebih baik untuk mengambil keputusan yang optimal jika ia mengetahui sikap, persepsi, dan kemampuan mental karyawannya dan juga keterkaitan antara variabel-variabel ini dengan variabel lainnya. Penting juga untuk mengetahui bagaimana setiap variabel mempengaruhi kinerja. Kemampuan mengamati perbedaan-perbedaan, memahami

hubungan, dan memprediksi keterkaitan memudahkan pihak manajerial dalam upayanya memperbaiki kinerja.

Adanya banyak wanita yang berhasil dalam kinerja dalam profesi tradisional yang didominasi oleh pria membuat organisasi penting untuk mengetahui apakah perbedaan gender benar-benar ada, dan lalu mengetahui faktor-faktor apa yang terkait dengan perbedaan itu. Ketika perbedaan gender muncul, perusahaan perlu mengambil tindakan yang tepat atau tindakan yang diperlukan untuk mengatasi perbedaan tersebut. Secara umum, perusahaan dapat melihat perbaikan dalam kinerja dengan mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik dari supervisor trainingnya untuk menghadapi keanekaragaman di tempat kerja. Ketika perbedaan gender tidak ada, perusahaan perlu hati-hati agar tidak menciptakan perbedaan itu.

Wren (2006) menyatakan bahwa studi mengenai gender di masa mendatang masih memiliki daya tarik. Adapun beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi penelitian atau studi-studi mengenai *gender differences* di masa mendatang adalah bahwa studi mendatang perlu meneliti faktor-faktor alternatif yang mungkin menjelaskan perbedaan gender. Meskipun variabel-variabel demografis digunakan sebagai yang utama, secara filosofis variabel-variabel ini hanya menggantikan banyak konstruk-konstruk laten yang lebih dalam. Konstruk-konstruk seperti *self-esteem*, *confidence* dan *ability*, dan *adaptability*, meskipun sangat sulit untuk diukur, akan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan gender.

#### **REFERENSI:**

##### *1. Artikel Jurnal:*

- Chen, Chaomei, Mary Czerwinski, Robert Macredie (2000), "Individual Differences in Virtual Environments—Introduction and Overview," *Journal of the American Society for Information Science*, 51 (6): 499-507.
- Elvira, Martin M. and Lisa E. Cohen, "Location Matters: A Cross-level Analysis of the Effects of Organizational Sex Composition on Turnover," *Academy of Management Journal*, June 2001, pp. 591-605.
- Farrel, D., and C. L. Stamm," Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence," *Human Relations*, Spring 1983, pp. 211-217.
- Grandey, Alicia A., Bryanne L. Cordeiro and Ann C. Crouter (2005), "A Longitudinal and Multi-Source Test of the Work-Family Conflict and Job Satisfaction Relationship," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 1-20.
- Granleese, Jacqueline (2004), "Occupational Pressures in Banking: Gender Differences," *Women in Management Review*, Vol. 19 (4): 219-225.
- Lefkowitz, Joel (1994), "Sex-Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables: Now You See Them,..." *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 323-349.
- Ragins, B.Rose, Backley Townsend, and Mary Mathins, "Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling," *Academy of Management Executive*, February 1998, pp. 28-42.

Rothbard, Nancy P. (2001), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles," *Administrative Science Quarterly*, 46: 655-684.

Subhan, Zaitunah (2004), "Peningkatan Kesetaraan dan Keadilan Jender, dalam membangun Good Governance," *duniaesai.com*

Wren, Brent M. (2006), "Examining Gender Differences in Performance Evaluations, Rewards, and Punishments," *Journal of Management Research*, Vol. 6 (3): 116-124.

2. Buku Teks:

Gibson, James L. et al., (2003), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill, New York.

3. Website:

[www.google.com](http://www.google.com)