



## Peran Gender dalam Negosiasi Karir: Pendekatan Teori Ekuitas

Syti Sarah Maesaroh

Program Studi Bisnis Digital, Kampus Daerah Tasikmalaya, Universitas Pendidikan Indonesia, Jl. Dadaha No.18,  
Kahuripan, Tasikmalaya 46115, Jawa Barat, Indonesia

Korespondensi: sytisarah@upi.edu

### ABSTRAK

Di era revolusi 4.0, manusia sudah menggunakan internet sebagai alat mempermudah pekerjaan dan komunikasi. Internet sudah menjadi bagian dalam kehidupan kita, mulai dari membeli kebutuhan makanan, memesan transportasi, dan mencari informasi dimana semua memerlukan internet dan aplikasi. Perkembangan saat ini menuntut untuk beradaptasi dengan segala sesuatu digital. Seiring perkembangan zaman, bisnis juga mengalami perubahan, salah satunya dalam aspek bisnis digital. Bisnis ini sering mengalami perubahan seiring waktu. Startup sendiri memiliki tim yang sedikit. Akan tetapi, memiliki visi dan misi, serta keidealisme dalam membuat produk yang cepat. Sejalan dengan perkembangan Bisnis Digital atau startup ini, sudah dipastikan membutuhkan talenta digital yang kompeten digital yang diperlukan. Kominfo adalah kementerian yang bertugas melakukan PSDM (Pengembangan Sumber Daya Manusia) di Indonesia melakukan terobosan melalui Digital Talent Scholarship. Sesuai mandat Presiden Joko Widodo, dengan adanya Digital Talent diharapkan dapat meningkatkan kapasitas SDM digital yang unggul dan berkualitas.

© 2022 UPI

### Informasi Artikel

#### Riwayat Artikel:

Diterima 1 Juni 2022

Direvisi 25 Juni 2022

Diterbitkan 25 Juli 2022

Tersedia Online 30 Juli 2022

Publikasi 1 Agustus 2022

#### Kata Kunci:

*Gender,*

*Karir,*

*Keadilan,*

*Kompensasi,*

*Negosiasi.*

## 1. PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif perusahaan sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan pendorong fundamental bagi kinerja perusahaan (Barnard, 1938; Drucker, 2007). Sumber daya yang bernilai strategis (Coff, 1999) telah lama menjadi subjek teori dan empiris analisis dalam teori organisasi, ekonomi, dan literatur strategi (Adams, 1965; Barnard, 1938; Berle dan Means, 1932). MSDM merupakan cara pengaturan hubungan dan peran SDM secara efektif dan efisien untuk digunakan secara maksimal sehingga mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Dessler dan Gary, 2011).

Permasalahan yang sering diperbincangkan dalam organisasi yaitu ketidakadilan, terutama terkait dengan kompensasi yang diterima. Menurut teori ekuitas, karyawan mungkin merasakan ketidaksetaraan pendapatan karena mereka berpenghasilan jauh lebih sedikit daripada yang diharapkan. Persepsi terhadap ketidakadilan akan menyebabkan karyawan mencari cara alternatif untuk mengkompensasi ketidakadilan. Misalnya, karyawan dapat mengubah persepsi mereka tentang nilai input dan hasil mereka sendiri atau kelompok referensi, yang mengarahkan mereka untuk mengubah masukan mereka dengan mengurangi upaya kerja atau meninggalkan perusahaan mereka (Cowherd dan Levine, 1992).

Teori yang mendasari kajian ini yaitu teori ekuitas yang dikemukakan pertama kali oleh J. Stacy Adams pada tahun 1963. Teori ini menggambarkan bagaimana motivasi karyawan dipicu dengan kesetaraan akan apa yang karyawan tersebut berikan dan peroleh dalam bekerja, dibandingkan dengan yang karyawan lainnya berikan serta peroleh dalam bekerja. Perlakuan yang adil dan seimbang diyakini akan dihargai oleh karyawan sehingga setiap karyawan akan termotivasi untuk menjaga kondisi keadilan tersebut dalam bekerja. Penelitian terdahulu banyak mengkaji pengaruh gender dalam menghadapi ketidakadilan di perusahaan. Khoreva & Tenhiala (2016) melakukan penelitian untuk menguji perbedaan gender dalam reaksi terhadap ketidakadilan pembayaran dan keadilan prosedural. Secara khusus, penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan apakah perbedaan gender ini dapat dijelaskan oleh perbandingan gaji dan pengetahuan tentang gaji (Aberg *et al.*, 2017) mendokumentasikan ketidaksetaraan gaji berbasis gender yang signifikan di antara para dokter dan ketidakcukupan yang sedang berlangsung dalam perekrutan dan promosi dokter dari kelompok minoritas yang kurang terwakili. Lindsay (2020) melakukan tinjauan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana dan mengapa kesenjangan upah gender dan diskriminasi ada, kerugian yang disebabkan oleh toleransi kebijakan yang melanggengkan gender ketidakadilan upah, dan apa yang dapat dan dapat dilakukan untuk memperbaiki kesenjangan upah dan diskriminasi berbasis gender.

Berdasarkan Teori Ekuitas, Adam mengemukakan bahwa individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan tertentu terhadap suatu pekerjaan. Perbandingan-perbandingan tersebut sangat mempengaruhi kemantapan pikiran dan perasaan mereka mengenai imbalan, serta menghasilkan perubahan motivasi dan perilaku. Teori ini menjelaskan bahwa individu membandingkan rasio usaha mereka dan imbalan dengan rasio usaha dan imbalan pihak lain yang dianggap serupa (similar). Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar, yaitu; 1). Individu berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan. 2). Apabila dirasakan ada kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi individu untuk menguranginya atau menghilangkannya. 3). Semakin besar persepsi ketidakadilannya, semakin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu. 4). Individu akan mempersepsikan

ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya, menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat daripada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapatkan gaji terlalu besar).

Berdasarkan asumsi tersebut, negosiasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menciptakan bahkan mengurangi ketidakadilan. Negosiasi sebagai proses pemecahan masalah interaktif yang melibatkan beberapa kompromi atau konflik untuk diselesaikan (Lax & Sebenius, 1986; Raiffa, 1982; Thompson, 2005). Negosiasi karir adalah situasi di mana individu-individu pemrakarsa terlibat dalam negosiasi untuk tujuan mencapai aspirasi karir mereka, termasuk mengelola konflik kehidupan kerja. Akhirnya, kami mengacu pada kemajuan menuju pencapaian aspirasi karir sebagai "kemajuan karir" atau "keuntungan karir." Seseorang yang merasakan ketidakadilan dalam pekerjaannya akan berupaya melakukan negosiasi kepada manajemen atau atasan.

Para ahli negosiasi telah membuat kemajuan dalam menjelaskan efek gender pada advokasi diri dalam negosiasi (Kugler *et al.*, 2018; Mazei, Bilke, Hertel, Huffb meier, Freund, & Stuhlmacher, 2015). Temuan utama adalah bahwa wanita cenderung lebih ragu-ragu daripada laki-laki untuk menegosiasikan tawaran pekerjaan mereka, terutama gaji mereka (Amanatullah & Morris, 2010; Bowles, Babcock, & McGinn, 2005; Kray & Gelfand, 2009; Kugler *et al.*, 2018; Small, Gelfand, Babcock, & Gettman, 2007). Para ahli negosiasi telah berspekulasi bahwa demonstrasi perbedaan gender yang sebagian besar berbasis laboratorium dalam kecenderungan untuk membela diri dalam negosiasi gaji dapat membantu menjelaskan kesenjangan gender dalam otoritas organisasi serta gaji, misalnya, membuat kasus bahwa wanita tidak maju karena "wanita tidak bertanya" (Babcock & Laschever, 2003).

Selain terkait dengan kompensasi, fleksibilitas kerja juga menjadi salah satu isu yang sering dinegosiasikan. Pengaturan kerja yang fleksibel biasanya dipelajari dalam hal apakah seseorang memiliki akses atau mengambil keuntungan dari kebijakan organisasi formal (misalnya, bersalin) cuti, telecommuting, pengurangan jam kerja) (Hornung & Rousseau, 2008). Namun, banyak sarjana menekankan bahwa pengaturan tersebut dan manfaat ramah keluarga lainnya memerlukan negosiasi individu (Blair-Loy & Wharton, 2002; Greenberg & Landry, 2011; Kelly & Kalev, 2006). Misalnya, Kelly dan Kalev (2006) menemukan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel biasanya diatur oleh kebijaksanaan manajerial kepada karyawan yang dihargai yang menegosiasikannya.

Kasus pengaturan kerja yang fleksibel sangat menarik mengingat literatur tentang gender dalam negosiasi gaji karena menunjukkan pola kebalikan dari efek gender. Temuan menunjukkan bahwa laki-laki menghadapi dilema ketika meminta akomodasi kerja yang fleksibel yang serupa dengan yang dihadapi wanita ketika meminta gaji yang lebih tinggi karena ketidaksesuaian peran gender (Vandello *et al.*, 2013). Akomodasi pekerjaan keluarga dikaitkan dengan femini peran gender dan bertentangan dengan norma "pekerja ideal" stereotip maskulin (Kelly *et al.*, 2010; Reid, 2015; Rudman & Mescher, 2013). Bahkan ketika laki-laki dan wanita menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja secara setara, laki-laki (dibandingkan dengan wanita) cenderung lebih ragu untuk menegosiasikannya (Kelly *et al.*, 2010; Vandello *et al.*, 2013) dan menghadap tantangan yang lebih besar. risiko mengalami reaksi "tidak cukup jantan" ketika mereka melakukannya (Berdahl & Moon, 2013). Berdasarkan pemaparan di atas, maka makalah ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gender terhadap negosiasi dalam pekerjaannya. Pendekatan yang dilakukan yaitu melalui analisis dengan menghubungkan teori ekuitas atau keadilan yang dicetuskan oleh Stacy Adam. Kajian negosiasi terutama ditekankan pada negosiasi karir, frekuensi peran, beban kerja, dan negosiasi tawaran pekerjaan. Negosiasi pada hal tersebut pada akhirnya menghasilkan persepsi keadilan yang dirasakan oleh setiap karyawan.

## 2. METODE

Penelitian ini melakukan pendekatan deksriptif kualitatif yang berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian. Metode yang digunakan yaitu metode studi literatur. Penelitian ini yakni dilakukan melalui mengumpulkan data atau karya tulis ilmiah yang bertujuan dengan objek penelitian atau pengumpulan data yang bersifat kepustakaan, atau telaah yang dilaksanakan untuk memecahkan suatu masalah yang pada dasarnya bertumpu pada penelaahan kritis dan mendalam terhadap bahan-bahan pustaka yang relevan. Menurut [Nazir \(1998\)](#) studi literatur merupakan langkah penting dimana setelah peneliti mengidentifikasi topik penelitian, langkah selanjutnya adalah melakukan penelitian yang berkaitan dengan teori yang berkaitan dengan topik penelitian. Ketika mempelajari teori, peneliti akan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin dari literatur yang relevan. Sumber daya perpustakaan dapat diperoleh dari: buku, surat kabar, majalah, hasil penelitian (tesis, tesis) dan sumber lain yang sesuai (internet, surat kabar, dll). Langkah penelitian yang dilakukan antara lain:

1. Pencarian kata kunci

Pencarian kata kunci dilakukan sesuai dengan kata kunci yang relevan. Kata kunci yang digunakan dalam penelitian antara lain gender, karir, dan negosiasi.

2. Pencarian subjek

Pencarian subjek digunakan secara khusus dan konsisten dalam media online untuk menggambarkan pustaka yang dituju.

3. Pencarian buku dan artikel ilmiah

Buku dan artikel ilmiah yang digunakan sebagai bahan kajian merupakan dokumen yang terbit dalam lima tahun terakhir, sehingga informasi yang ada di dalam dokumen tersebut merupakan informasi yang aktual.

Setelah semua data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis data sehingga dapat ditarik kesimpulan. Untuk mendapatkan hasil yang benar dan akurat dalam analisis data, penulis menggunakan teknik analisis isi. Analisis isi adalah kajian yang mencakup pembahasan mendalam tentang isi informasi yang tertulis atau tercetak di media massa. Analisis konten dapat digunakan untuk menganalisis semua bentuk media, baik itu surat kabar, berita radio, iklan televisi, dan semua media dokumenter lainnya. Meskipun tautan pembahasan merupakan salah satu upaya penulis untuk mempermudah pemahaman dengan menganalisis fakta melalui pendapat para ulama, yang kemudian dijadikan sebagai acuan penelitian.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori keadilan yang dikemukakan oleh [J. Stacy Adams \(1965\)](#) yang merupakan salah satu dari teori motivasi kontemporer. Teori tentang keadilan mengindikasikan bahwa ada dua bentuk keadilan: (i) keadilan distributif, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan terhadap hasil akhir dan (ii) keadilan prosedural, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan aturan dan prosedur dalam perusahaan. Teori ini berusaha menerangkan suatu proses tentang bagaimana seorang individu merasa puas atau tidak puas terhadap suatu kompensasi dibandingkan dengan individu lain yang dianggap serupa. Stacy menggambarkan keadilan dengan menggunakan rasio antara input dan kompensasi sebagai berikut:  $\text{Ekuitas} = \frac{\text{Kompensasi}}{\text{Input}}$ .

Input merupakan masukan atau kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan. Input tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan waktu. Input yang diberikan akan mempengaruhi pandangan mengenai keadilan individu dari seorang karyawan. Faktor input ini akan mempengaruhi persepsi keadilan individual seorang

karyawan. Keadilan individual merupakan rasa adil yang dirasakan oleh seorang karyawan dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan semestinya. Penghargaan suatu perusahaan terhadap karyawan dalam hal ini ditunjukkan dengan kompensasi yang diberikan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan atas input yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh karena input (pendidikan dan keterampilan) yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Artinya, semakin puas seorang karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakannya terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut.

Kompensasi tersebut dapat berupa gaji, pengakuan, promosi, dan penugasan. seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya. Rasio input dan kompensasi ini bersifat relatif untuk setiap karyawan. Jika rasio dari seorang karyawan dengan karyawan lainnya adalah sama (setara) maka karyawan tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki oleh karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan.

Ketika seseorang mempersepsikan adanya ketidakseimbangan antara masukan dan imbalan, maka mereka akan berusaha mengurangi kekecewaan mereka dengan tiga cara. Pertama, mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mengenai masukan-masukan yang diberikan, maupun persepsi mereka tentang imbalan-imbalan yang diterima. Kedua, mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan-imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan usaha yang dikerahkan dalam pekerjaan atau menuntut kenaikan gaji. Ketiga, anggota-anggota organisasi dapat mengakhiri ketidakseimbangan tersebut dengan cara meninggalkan organisasi (Cowherd dan Levine, 1992).

Berdasarkan teori keadilan, seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya. Rasio input dan kompensasi ini bersifat relatif untuk setiap karyawan. Jika rasio dari seorang karyawan dengan karyawan lainnya adalah sama (setara) maka karyawan tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki oleh karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan. Tabel 1 menunjukkan matriks rasio dari teori keadilan.

Negosiasi merupakan upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk mengubah persepsi mereka tentang ketidakadilan. Karyawan akan berupaya meningkatkan kompensasi atau output yang diterima melalui negosiasi. Harapan yang diinginkan ketika sudah bernegosiasi yaitu adanya perubahan output atau imbalan yang didapatkan, sehingga persepsi terhadap ketidakadilan akan berkurang. Khoreva & Tenhiala (2016) menunjukkan bahwa karyawan laki-laki ternyata lebih sensitif terhadap ketidakadilan gaji daripada karyawan wanita. Hal ini sesuai dengan penelitian (Amanatullah & Morris, 2010; Bowles, Babcock, & McGinn, 2005; Kray & Gelfand, 2009; Kugler *et al.*, 2018; Small, Gelfand, Babcock, & Gettman, 2007) yang

menyatakan bahwa wanita cenderung lebih ragu-ragu daripada laki-laki untuk menegosiasikan tawaran pekerjaan mereka, terutama gaji mereka.

Tabel 1 Matriks Rasio Keadilan

Keterangan	Individual		Dibandingkan dengan Individu Lain
Equity	Kompensasi/ Input	=	Kompensasi/Input
Negative Inequity	Kompensasi/ Input	<	Kompensasi/Input
Positif Inequity	Kompensasi/ Input	>	Kompensasi/Input

Fenomena tersebut dapat dijelaskan oleh pengetahuan tentang gaji diantara wanita dan laki-laki. Karyawan laki-laki lebih cenderung membandingkan gaji mereka dengan beberapa referensi eksternal, sedangkan karyawan wanita lebih cenderung membandingkan gaji mereka secara internal. Rendahnya informasi tentang gaji pada karyawan wanita menyebabkan karyawan wanita bereaksi pada tingkat yang lebih rendah terhadap ketidakadilan pembayaran dengan terus menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka. Mereka cenderung untuk tidak melakukan negosiasi atau tawar menawar tentang gaji yang mereka terima.

Beberapa penelitian menganggap bahwa penyebab kesenjangan upah gender, termasuk pandangan bahwa wanita bekerja lebih sedikit, memiliki produktivitas penelitian yang lebih sedikit, atau menghasilkan perawatan berkualitas rendah. Sebaliknya [Lindsay \(2020\)](#) membantah hal tersebut. Potensi penyebab ketidaksetaraan upah gender bukanlah disebabkan karena hal tersebut. Faktor lain seperti: seperti bias gender, budaya organisasi, ketakutan akan pembalasan, ketidaksetaraan promosi, kurangnya transparansi, dan kepemimpinan senior tidak dimintai pertanggungjawaban atas masalah kesetaraan dan keragaman harus dipertimbangkan untuk menjelaskan ketidakadilan yang dialami oleh wanita.

Dibandingkan dengan negosiasi gaji, karyawan wanita lebih banyak melakukan negosiasi terkait prosedural perusahaan. Misalnya terkait dengan fleksibilitas kerja mengingat peran wanita tidak hanya terkait pekerjaan, tetapi juga terkait dengan keluarga. Pengaturan kerja yang fleksibel biasanya dipelajari dalam hal apakah seseorang memiliki akses atau mengambil keuntungan dari kebijakan organisasi formal (misalnya cuti bersalin, telecommuting, pengurangan jam kerja) ([Hornung & Rousseau, 2008](#)). Wanita diharapkan untuk mengabdikan diri mereka untuk rumah dan keluarga dan laki-laki untuk mencari nafkah dan kepemimpinan di ruang publik ([Moghadam, 2004](#)). Negosiasi yang dilakukan bertujuan untuk mengatasi hambatan tradisional untuk kemajuan karir wanita. Ketika kami meninjau contoh akun negosiasi di mana orang yang diwawancarai telah mengatasi hambatan tradisional untuk kemajuan karir wanita (misalnya, konflik pekerjaan keluarga).

Tawar-menawar distributif atas konflik pekerjaan keluarga mungkin lebih menstigmatisasi dan membatasi karir daripada pendekatan integratif. Namun, potensi untuk mengidentifikasi solusi integratif bergantung pada faktor kontekstual ([Leslie, King, & Clair, 2019](#)). Mungkin ada lebih banyak potensi untuk solusi integratif dalam organisasi yang bersedia mendekati keseimbangan kehidupan kerja sebagai pertanyaan desain kerja ([Perlow & Kelly, 2014](#)). Kecenderungan individu untuk menegosiasikan beban kerja dan penerimaan konteks

organisasi dapat membantu untuk memprediksi apakah pengasuh utama dalam kemitraan karir ganda tetap terlibat dalam pekerjaan yang dibayar.

Hasil penelitian menunjukkan wanita menghadapi lebih banyak perlawanan daripada laki-laki dalam meminta negosiasi. Hal ini sesuai dengan temuan [Artz et al. \(2018\)](#) yang menunjukkan bahwa permintaan wanita kontrastereotipikal dalam konteks organisasi (misalnya, klaim tingkat gaji atau otoritas yang secara tradisional dikaitkan dengan laki-laki). Lebih lanjut [Pierce et al. \(2020\)](#) yang memberikan keunikan bukti organisasi tentang bagaimana tawar-menawar di antara rekan-rekan berhubungan dengan produktivitas dalam pelayanan operasi. [Pierce et al. \(2020\)](#) menunjukkan bahwa dinamika sosial yang diskriminatif diamati di seluruh masyarakat terbukti dalam desain operasional yang mendelegasikan hak keputusan kepada tim dan bahwa esarnya dalam sistem ini setidaknya sebesar yang diamati dalam hierarki tradisional sistem pembayaran. Manajer harus mengantisipasi dan mengurangi ketidakadilan berbasis gender ini karena dengan sendirinya merupakan masalah kinerja operasional, dan karena segudang produktivitas, retensi, dan implikasi etis yang dapat dihasilkan dari tawar-menawar berbasis rekan kerja.

#### 4. KESIMPULAN

Perbedaan gender dalam lintasan partisipasi tenaga kerja laki-laki dan wanita merupakan faktor utama dalam menjelaskan kesenjangan upah gender kontemporer ([Blau&Kahn, 2017](#); [Goldin, 2006](#)). Kesenjangan upah gender menjadi salah satu isu dalam membahas teori keadilan diantara pekerja laki-laki dan wanita. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi ketidakadilan yaitu dengan melakukan negosiasi. Negosiasi peran yang berhasil mengarah pada keuntungan dalam kepemimpinan dan otoritas wanita dapat berbuat lebih banyak untuk menutup kesenjangan upah gender secara keseluruhan daripada negosiasi kompensasi yang meningkatkan gaji dalam peran saat ini. Kepercayaan merupakan faktor penting yang mendasari persepsi karyawan terhadap keadilan. Evaluasi terhadap kinerja harus dilakukan secara objektif tanpa memandang gender. Semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka semakin tinggi persepsi mereka terhadap keadilan dari suatu keputusan.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Aberg, J. A., Blankson, J., Marrazzo, J., and Adimora, A. A. (2017). Diversity in the US infectious diseases workforce: challenges for women and underrepresented minorities. *The Journal of Infectious Diseases*, 216(5), S606-S610.
- Adams, J. S. (1965). Injustice in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Amanatullah, E. T., and Morris, M. W. (2010). Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 256–267.
- Artz, B., Goodall, A. H., and Oswald, A. J. (2018). Do women ask? *Industrial Relations*, 57, 611–636.
- Babcock, L., and Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Barnard CI. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press: Boston, MA
- Berdahl, J. L., and Moon, S. H. (2013). Workplace mis-treatment of middle-class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69, 341–366.

- Berle A, Means G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan.
- Berdahl, J. L., and Moon, S. H. (2013). Workplace mistreatment of middle-class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69, 341–366.
- Bowles, H. R., Babcock, L., and McGinn, K. L. (2005). Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 951–965.
- Bowles, H. R., Babcock, L., and McGinn, K. L. (2005). Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 951–965.
- Coff R. W. (1999). How control in humanasset-intensive firms differs from physicalasset-intensive firms: A multi-level approach. *Journal of Managerial Issues*, 10(4), 389-405.
- Cowherd D. M., Levine D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management – An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302–320.
- Dessler and Gary, (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Drucker P. F. (2007). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women’s employment, education, and family. *American Economic Review*, 96, 1–21.
- Greenberg, D., and Landry, E. M. (2011). Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organization- al context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1163–1188.
- Hornung, S., and Rousseau, D. M. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655–664.
- Kelly, E. L., and Kalev, A. (2006). Managing flexible work arrangements in U.S. organizations: Formal- ized discretion or “a right to ask.” *Socio-Economic Review*, 4, 379–416.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., and Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered re- sponse: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24, 281–303.
- Khoreva, V., and Tenhiälä, A. (2016). Gender differ- ences in reactions to injustice. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 790–804. doi:10.1108/jmp-07-2013-0230.
- Kray, L. J., and Gelfand, M. J. (2009). Relief versus re- gret: The effect of gender and negotiating norm ambiguity on reactions to having one’s first offer accepted. *Social Cognition*, 27, 418–436.
- Kugler, K. G., Reif, J. A. M., Kaschner, T., and Brodbeck, F. C. (2018). Gender differences in the initiation of negotiations: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 144, 198–222.
- Lax, D. A., and Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York, NY: Free Press.