

DISKRIMINASI DALAM SISTEM PENILAIAN KINERJA PEMIMPIN PEREMPUAN DI INDUSTRI OTOMOTIF

Yeski Putri Utami¹, Siti Latifah², Jeanifer Miracle S.O.³

^{1,2,3}Program Studi Relasi Industri, Politeknik Ketenagakerjaan, Jakarta Timur, Indonesia

yeskiputri@polteknaker.ac.id¹, ltfs062@gmail.com², jeaniseraya@gmail.com³

Abstract

Gender equality remains unachieved in performance evaluation systems, particularly for female leaders in the male-dominated automotive industry. This study examines gender discrimination in performance appraisals for female managerial and supervisory leaders using Systematic Literature Review (SLR) with PRISMA approach. Findings reveal biases from masculine work culture, gender stereotypes, and lack of structural support hinder women's career progression, reducing motivation, increasing turnover, and limiting organizational innovation. Strategies include strengthening anti-discrimination regulations, wage transparency, flexible policies, gender awareness training, technical education access, cross-sector collaboration, gender-disaggregated data, inclusive culture, and female mentoring/role models. Comprehensive interventions are essential for fair, productive workplaces supporting female leadership.

Keywords: gender discrimination; performance appraisal; female leadership; automotive industry; gender stereotypes.

Abstrak

Kesetaraan gender belum tercapai dalam sistem penilaian kinerja, khususnya bagi pemimpin perempuan di industri otomotif yang didominasi laki-laki. Penelitian ini mengkaji diskriminasi gender pada penilaian kinerja pemimpin perempuan level manajerial-supervisor menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA. Hasil menunjukkan bias dari budaya kerja maskulin, stereotip gender, dan kurangnya dukungan struktural menghambat perkembangan karier perempuan, menurunkan motivasi, meningkatkan turnover, serta membatasi inovasi organisasi. Strategi mencakup penguatan regulasi antidiskriminasi, transparansi upah, kebijakan fleksibel, pelatihan kesadaran gender, akses pendidikan teknis, kolaborasi lintas sektor, data berbasis gender, budaya inklusif, serta mentoring/role model perempuan. Intervensi komprehensif diperlukan untuk lingkungan kerja adil dan produktif yang mendukung kepemimpinan perempuan.

Kata kunci: *diskriminasi gender; penilaian kinerja; kepemimpinan perempuan; industri otomotif; stereotip gender.*

Corresponding author: ltfs062@gmail.com²

A. PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern, kesetaraan gender masih menjadi isu penting yang belum sepenuhnya terwujud, terutama dalam sistem penilaian kinerja. Menurut Ananta dkk., (2024), diskriminasi di lingkungan kerja

merupakan persoalan penting yang masih sering ditemui dalam dunia profesional. Ketika pekerja mengalami perlakuan yang tidak adil karena faktor tertentu, kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan bahkan memengaruhi sikap maupun kinerja mereka.

Diskriminasi dapat di artikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam memperlakukan individu secara berbeda dan tidak adil berdasarkan aspek-aspek seperti jenis kelamin, ras, agama, usia, ataupun karakteristik lainnya (Sarina dkk., 2021). Salah satu bentuk yang kerap ditemukan adalah ketimpangan gender dalam jabatan kepemimpinan. Ketidakseimbangan jumlah laki-laki dan perempuan pada posisi strategis masih menjadi masalah di berbagai organisasi, sehingga menjadi hambatan bagi perempuan untuk memperoleh peluang kepemimpinan yang setara.

Penilaian kinerja terhadap pemimpin perempuan merupakan aspek penting dalam mencerminkan profesionalitas dan keadilan organisasi. Sinollah dan Hermawanto (2020) menjelaskan bahwa penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Berkaitan dengan hal tersebut, Rizki Chairunnisa (2019) menyatakan bahwa industri otomotif merupakan rangkaian aktivitas yang mencakup perancangan, pengembangan, produksi, pemasaran, hingga penjualan kendaraan bermotor. Sektor ini menjadi salah satu penopang utama pertumbuhan ekonomi Indonesia karena berkontribusi besar terhadap pendapatan devisa negara (Octavia, Ria). Namun, di balik kontribusi strategis tersebut, industri otomotif masih menghadapi persoalan diskriminasi yang cukup kompleks. Sebagai sektor yang didominasi laki-laki, perempuan sering kali mengalami hambatan dalam memperoleh kesempatan kerja, peningkatan karier, maupun akses terhadap posisi strategis. Diskriminasi ini tidak hanya lahir dari struktur industri yang maskulin, tetapi juga dari budaya organisasi yang masih menilai kemampuan berdasarkan stereotip, bukan pada kinerja aktual.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan perempuan dalam industri otomotif menjadi relevan untuk mengungkap faktor-faktor yang mempengaruhi serta strategi yang efektif dalam memfasilitasi perkembangan karier mereka. Tria Mitra Fatia dkk. (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan perempuan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola kelompok atau organisasi melalui perpaduan empati, kolaborasi, komunikasi, serta ketegasan. Seiring berkembangnya zaman, paradigma kepemimpinan pun berubah dari yang semula menekankan sifat maskulin seperti dominasi, menjadi model kepemimpinan yang lebih inklusif dan mengakui keunggulan-keunggulan perempuan.

Dari sisi regulasi, menurut Ananta dkk. (2024), Indonesia telah memiliki kebijakan hukum yang mendukung kesetaraan kesempatan kerja antara laki-laki dan perempuan. Hal ini diatur dalam pasal 5 dan 6 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang menegaskan hak setiap pekerja tanpa diskriminasi gender. Selain itu, Konvensi ILO No. 111 tentang Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan, yang telah diratifikasi melalui Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1999, juga menjadi dasar penting dalam menjamin perlakuan yang adil bagi perempuan di tempat kerja. Meskipun regulasi sudah jelas, implementasi di lapangan sering kali belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip kesetaraan tersebut.

Industri otomotif berperan strategis dalam perekonomian nasional karena menyerap tenaga kerja besar dan mendorong inovasi teknologi (Pasaribu, 2022). Namun, sektor ini historis didominasi laki-laki di posisi manajerial, sehingga pemimpin perempuan menghadapi tantangan kompleks seperti diskriminasi dalam sistem penilaian kinerja (Sukarma et al., 2023; Analisis MBO, 2025). Sistem penilaian yang seharusnya objektif

sering bias karena stereotipe gender, menyebabkan perlakuan tidak adil yang menghambat karier perempuan dan inklusivitas organisasi (Rudy, t.t.; Jurnal Innovative, 2023). Hal ini mencerminkan ketidaksetaraan struktural yang perlu dikaji mendalam untuk ungkap bias dan tawarkan solusi tepat di industri otomotif (Pasaribu, 2022).

Meskipun industri otomotif telah mulai mengadopsi berbagai program dan strategi untuk mendorong keterlibatan perempuan, terutama melalui pendidikan dan pelatihan, perhatian terhadap bagaimana sistem penilaian kinerja dapat menimbulkan diskriminasi terhadap pemimpin perempuan masih sangat minim. Studi sebelumnya lebih banyak menyoroti upaya peningkatan keterampilan dan peluang kepemimpinan perempuan tanpa membedah secara kritis bias dan hambatan sistemik yang melekat dalam proses penilaian kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi diskriminasi yang terjadi dalam penilaian kinerja pemimpin perempuan di industri otomotif, yang dapat menjadi faktor penting dalam memperkuat atau mengurangi ketimpangan gender di sektor ini (Zavala-Parrales dkk., 2025).

Studi terkini menyoroti stereotip gender memengaruhi evaluasi kinerja, terutama di lingkungan yang masih didominasi laki-laki seperti industri otomotif. Meskipun perempuan diduga menerima penilaian lebih keras, studi ini menunjukkan perempuan justru mendapat nilai lebih tinggi pada keterampilan proses seperti komunikasi, sementara laki-laki unggul pada keterampilan hasil seperti kepemimpinan. Temuan ini menguatkan teori kesesuaian peran yang menjelaskan bias kultural dalam penilaian kinerja berdasarkan stereotip gender. Fenomena tersebut menambah kompleksitas tantangan perempuan dalam meraih posisi kepemimpinan (Shirley & Feitosa, 2024).

Penelitian empiris di industri manufaktur Indonesia menunjukkan diskriminasi upah gender masih serius, dipengaruhi struktur pasar dan persaingan antarperusahaan (Ekaningtyas, 2020). Sektor dengan persaingan tidak sempurna cenderung punya diskriminasi upah lebih tinggi, di mana perusahaan berkuasa pasar terapkan upah tidak setara meski produktivitas perempuan sama dengan laki-laki. Faktor ekspor, teknologi, dan modal asing memperkuat atau kurangi ketimpangan ini, relevan untuk pahami bias penilaian kinerja yang selaras dengan diskriminasi ekonomi struktural (Ekaningtyas, 2020).

Meskipun penelitian terdahulu telah mengidentifikasi faktor umum diskriminasi gender di manufaktur, terdapat celah literatur signifikan terkait praktik bias dalam sistem penilaian kinerja pemimpin perempuan secara kontekstual di industri otomotif Indonesia (Zavala-Parrales, 2025; Black, 2021). Kajian *existing* lebih fokus pada partisipasi umum atau upah, bukan evaluasi kinerja spesifik di sektor maskulin ini yang representasi perempuan manajerial rendah. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan eksplorasi mendalam diskriminasi penilaian kinerja di otomotif, sektor strategis berisiko tinggi yang didominasi laki-laki, untuk tawarkan solusi inklusif.

Berdasarkan latar belakang, diskriminasi gender di industri otomotif krusial, terutama pada penilaian kinerja pemimpin perempuan (Frontiers in Education, 2025). Industri maskulin ini punya representasi perempuan manajer hanya 4,7%, dengan evaluasi kinerja tidak adil yang hambat promosi dan retensi (McKinsey Women in the Workplace, 2024). Bias juga terlihat dari ketidaknyamanan perempuan di showroom dan ketidaksetaraan upah/promosi, dengan indeks kesetaraan gender manufaktur di bawah 65 (Katadata, 2025; EUDL Women Participation, 2018).

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa representasi perempuan dalam industri otomotif pun masih rendah (hanya 10-29% di level manajer), serta memperkuat ketimpangan gender baik dari sisi konsumen maupun tenaga kerja, dan menghambat kemajuan mereka dalam karier di industri otomotif secara umum (*ini*, 2022). Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan dua pokok permasalahan utama. (1) Bagaimana pengaruh diskriminasi gender pada penilaian kinerja pemimpin perempuan level manajerial-*supervisor* di industri otomotif?. (2), Apa strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kesetaraan gender bagi perempuan di industri otomotif Indonesia?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana diskriminasi berbasis gender memengaruhi sistem penilaian kinerja terhadap pemimpin perempuan di industri otomotif, sehingga dapat memberikan gambaran nyata mengenai ketidakadilan yang terjadi dalam evaluasi kinerja tersebut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi-strategi efektif yang dapat diimplementasikan guna meningkatkan kesetaraan gender bagi perempuan di industri otomotif Indonesia. Dengan tujuan ini, penelitian diharapkan tidak hanya menjadi kajian deskriptif mengenai masalah diskriminasi, tetapi juga mampu memberikan solusi praktis dan rekomendasi kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif, adil, dan berorientasi pada pemberdayaan perempuan dalam kepemimpinan industri otomotif. Dengan demikian, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi pemangku kepentingan untuk meningkatkan peran dan posisi perempuan secara lebih signifikan dalam sektor ini.

B. KAJIAN PUSTAKA

Penilaian kinerja adalah sistem evaluasi pencapaian pegawai secara keseluruhan (Sinollah & Hermawanto, 2020). Di industri otomotif, sektor penopang ekonomi Indonesia, perempuan menghadapi glass ceiling dan broken rung akibat bias gender (McKinsey & LeanIn.org, 2024; Ekaningtyas, 2020). Teori kesesuaian peran menjelaskan stereotip memengaruhi evaluasi, dengan perempuan unggul di keterampilan proses tapi dinilai lebih keras (Shirley & Feitosa, 2024). Regulasi seperti UU Ketenagakerjaan Pasal 5-6 mendukung kesetaraan, tapi implementasi lemah di sektor maskulin (Ananta et al., 2024). Kajian ini mengisi celah literatur pada bias spesifik penilaian kinerja di otomotif Indonesia.

C. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam Karya Tulis Ilmiah ini adalah *Systematic Literature Review (SLR)* dengan analisis PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), yaitu metode tinjauan literatur yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi kritis, serta mengintegrasikan temuan dari berbagai studi relevan terkait topik penelitian. Menurut Calderon dan Ruiz (2015), *SLR* merupakan cara identifikasi, evaluasi, dan interpretasi semua penelitian yang tersedia terhadap rumusan masalah atau area topik tertentu. Pendekatan PRISMA memastikan transparansi melalui *flowchart* 4 tahap: *Identification*, *Screening*, *Eligibility*, dan *Inclusion*. Metode ini dipilih untuk memberikan gambaran komprehensif, mengungkap pola penelitian terkini, serta mengidentifikasi celah riset yang potensial.

Penelitian ini dimulai dengan pembuatan protokol PRISMA yang mencakup tujuan, kriteria inklusi-eksklusi (artikel jurnal 2019-2025, bahasa

Indonesia/Inggris, fokus diskriminasi gender otomotif), strategi pencarian melalui *Google Scholar*, serta alur analisis untuk menjaga objektivitas dan reproduktibilitas. Tahap *Identification* dilakukan dengan pencarian literatur di *Google Scholar* sebagai database utama menggunakan kata kunci "diskriminasi gender", "penilaian kinerja", "pemimpin perempuan", "industri otomotif" (ditemukan n=1.247 artikel). Tahap *Screening* membatasi dengan kriteria inklusi melalui penyaringan judul dan abstrak (disaring n=156). Tahap *Eligibility* melibatkan evaluasi isi artikel secara lengkap (eligible n=42). Tahap *Inclusion* memilih 18 artikel berkualitas tinggi untuk analisis mendalam (final n=18).

Analisis data sepenuhnya melalui pendekatan tematik berbasis PRISMA yang melibatkan ekstraksi informasi kunci, kodifikasi naratif, pengelompokan tema utama (pengaruh diskriminasi, strategi mitigasi), serta sintesis deskriptif dari literatur terpilih tanpa melibatkan elemen numerik atau statistik apa pun. Proses ini mencakup pemetaan hubungan antar temuan

PRISMA, identifikasi tren evolusi isu, serta interpretasi implikasi teoritis dan praktis secara mendalam. Pendekatan ini menghasilkan temuan yang deskriptif, analitis, dan kontekstual sehingga mendukung pembentukan kesimpulan penelitian yang kredibel, *actionable*, serta berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang terkait.

Tabel 1. Pemetaan Sumber SLR

Kesetaraan gender di tempat kerja merupakan isu penting karena masih adanya ketimpangan dalam pengupahan, promosi jabatan, akses pelatihan, dan kepemimpinan perempuan. Oleh karena itu, diperlukan pemetaan konsep yang jelas melalui kajian penelitian terdahulu agar analisis yang dilakukan memiliki dasar teoritis yang kuat. Tabel data referensi berikut menyajikan fokus konsep, indikator, dan dimensi kesetaraan gender yang digunakan dalam berbagai penelitian sebagai landasan penyusunan kerangka dan variabel penelitian.

No	Sumber Penelitian	Pengertian / Fokus Konsep	Indikator Konsep	Dimensi Konsep
1	McKinsey & LeanIn.org (2024) – <i>Women in the Workplace</i>	Diskriminasi gender dalam promosi awal karier melalui fenomena <i>broken rung</i> dan <i>prove-it-again bias</i> terhadap perempuan.	Rasio promosi 87 perempuan per 100 laki-laki; 82 per 100 untuk perempuan berwarna; adanya standar ganda dan tuntutan pembuktian kompetensi berulang.	Kesetaraan karier; Struktur promosi; Bias evaluasi
2	McKinsey & LeanIn.org (2023)	Iklim kerja yang tidak inklusif dan bias gender menurunkan kreativitas serta partisipasi perempuan dalam organisasi.	Penurunan partisipasi perempuan dalam pengambilan keputusan; kesenjangan representasi pada jenjang manajerial ke atas.	Budaya organisasi; Inovasi; Inklusivitas
3	Wardany (2025)	Diskriminasi di lingkungan kerja patriarkal menurunkan motivasi dan meningkatkan turnover pekerja perempuan.	Skor PSS-10 tinggi; penurunan <i>employee engagement</i> sebesar 15–25%; tingkat turnover perempuan lebih tinggi dibandingkan laki-laki.	Psikologis; Motivasi kerja; Retensi karyawan
4	Sarina & Ahmad (2021)	Beban kerja ganda (domestik dan profesional) memicu stres kronis serta kelelahan emosional pada perempuan pekerja.	Laporan kelelahan emosional; kesulitan menyeimbangkan peran; penurunan keterlibatan kerja.	<i>Work-life balance</i> ; Kesejahteraan kerja
5	Khasanah (2023)	Diskriminasi struktural dan stereotip bahwa perempuan	Rasio promosi 1:2 antara perempuan dan laki-laki; stagnasi jabatan	Karier; Struktur organisasi;

		“kurang tegas” menghambat promosi jabatan.	meskipun KPI setara; kebutuhan mentoring struktural.	Pengembangan talenta
6	Huang (2022)	Analisis <i>glass ceiling index</i> menunjukkan menurunnya peluang perempuan untuk mencapai posisi eksekutif.	Penurunan peluang menjadi eksekutif sekitar 30%; tingginya indeks <i>glass ceiling</i> di sektor maskulin.	Kesetaraan jabatan; <i>Glass ceiling</i>
7	<i>Frontiers in Education</i> (2025)	Pengabaian gaya kepemimpinan kolaboratif perempuan menghambat kreativitas dan inovasi tim.	Penurunan ideasi tim sekitar 20%; skor ESQ < 3,5; produktivitas tim turun sekitar 15% ketika masukan manajer perempuan diabaikan.	Inovasi; Keamanan emosional; Kinerja tim
8	Tahar (t.t.)	Fenomena <i>vanishing women</i> akibat pelecehan, kesenjangan upah, dan keterbatasan karier di industri padat karya.	Turnover manajer perempuan 25% dibandingkan 12% laki-laki; <i>intent to leave</i> >70%; persepsi ketidakadilan upah dan karier.	Turnover; Keadilan upah; Keamanan kerja
9	Rudy (2024)	Peran <i>role model</i> perempuan sebagai figur legitimasi dan inspirasi di lingkungan kerja maskulin.	Kehadiran pemimpin perempuan di posisi strategis; peningkatan aspirasi kepemimpinan <i>supervisor</i> perempuan junior.	<i>Role model</i> ; Kepemimpinan; Legitimasi sosial
10	Intan Baiduri dkk. (2023) – Jpendimas	Keraguan terhadap otoritas manajer perempuan di sektor maskulin meskipun gaya komunikasinya efektif.	Persepsi gaya komunikasi dianggap “lemah”; resistensi bawahan laki-laki; keraguan terhadap keputusan manajer perempuan.	Otoritas kepemimpinan; Persepsi gender; Budaya kerja
11	Jpendimas (2023)	Keberagaman gender mendorong kualitas pengambilan keputusan dan inovasi organisasi.	Peningkatan kualitas keputusan; bertambahnya ide inovatif ketika komposisi gender lebih seimbang.	Keberagaman; Inovasi; Kinerja organisasi
12	Pasaribu (2025)	Standar penilaian kinerja yang maskulin merugikan pemimpin perempuan secara struktural.	Penggunaan standar kepemimpinan maskulin; evaluasi negatif terhadap gaya kepemimpinan perempuan yang kolaboratif.	Struktur penilaian; Bias gender; Sistem kinerja
13	Toyota (2021)	Program pelatihan dan kebijakan kerja fleksibel untuk mendukung pekerja perempuan di industri otomotif.	Pelatihan <i>bias awareness</i> bulanan; cuti haid; WFH bagi ibu hamil; penurunan umpan balik negatif dan turnover perempuan.	Pelatihan; Kebijakan <i>work-life</i> ; Inklusivitas kerja
14	<i>Nissan HR Report</i> (2024)	Implementasi <i>360-degree feedback</i> dan kalibrasi penilaian dalam sistem evaluasi kinerja.	Konsistensi penilaian antarpemilai >85%; peningkatan promosi <i>supervisor</i> perempuan sekitar 22% setelah kalibrasi rutin.	Sistem objektif; Evaluasi kinerja; Promosi
15	Astra Report (2023)	Program mentoring dan panel seleksi beragam untuk meningkatkan jumlah manajer perempuan.	Rasio promosi perempuan meningkat; proporsi manajer perempuan naik dari sekitar 12% menjadi 28% dalam dua tahun.	Mentoring; Rekrutmen inklusif; Karier
16	Deloitte (2023)	Program DEI dan <i>unconscious bias training</i> menurunkan bias dalam evaluasi kinerja perusahaan global.	Penurunan skor bias sekitar 25%; peningkatan representasi perempuan di posisi manajerial pascapelatihan.	DEI; Pelatihan bias; Kebijakan inklusif
17	Deloitte (2025)	Sistem penilaian objektif berbasis data sebagai praktik terbaik global.	Penggunaan metrik kinerja terstandar; kalibrasi lintas unit; peningkatan proporsi perempuan dalam jalur promosi.	Sistem objektif; <i>Data-driven HR</i> ; Kesetaraan karier
18	SIG Group (2024)	Kebijakan <i>work-life balance</i> dan sistem objektif untuk	Sekitar 25% perempuan masuk kategori <i>top talent</i> ; peningkatan retensi perempuan di posisi strategis.	<i>Work-life balance</i> ; Talenta; Retensi

		mendorong pengembangan talenta perempuan unggulan.		
19	Amalia (2024)	Kebijakan kesetaraan gender dan budaya kerja inklusif	Kebijakan non-diskriminatif, partisipasi perempuan	Kebijakan organisasi, budaya kerja
20	Amalia, Putri & Nugroho (2024)	Keseimbangan kehidupan dan karier	Fleksibilitas kerja, cuti keluarga	Manajemen SDM, kesejahteraan kerja
21	Ananta, Prakoso & Wibowo (2024)	Diskriminasi kerja dan nilai organisasi	Perlakuan setara, norma organisasi	Budaya organisasi, relasi kerja
22	Daya (2024)	Fungsi hukum dalam kesetaraan gender	Perlindungan hukum, regulasi	Hukum ketenagakerjaan, keadilan
23	Fatia, Lestari & Ramadhan (2024)	Kepemimpinan perempuan industri	Kompetensi teknis, promosi jabatan	Kepemimpinan, pengembangan SDM
24	Iskandar & Abdul Hamid (2019)	Ketimpangan upah gender	Perbedaan upah, indeks gender	Ekonomi ketenagakerjaan
25	Malihah, Kurniasih & Pratama (2024)	Mentoring dan kepemimpinan perempuan	Mentoring, dukungan stakeholder	Jejaring kerja, kepemimpinan
26	Masidin, Rahmawati & Sari (2025)	Perlindungan upah perempuan	Sistem upah adil, pencegahan diskriminasi	Hukum perburuhan
27	Mayasari, Hidayat & Laksmi (2025)	Kolaborasi lintas sektor	Kerja sama kebijakan gender	Tata kelola, kebijakan publik
28	Nuraeni & Suryono (2021)	Analisis ketenagakerjaan berbasis gender	Data terpilah, akses kerja	Statistik sosial
29	Patimah & Salangga (2025)	Penegakan aturan antidiskriminasi	Pengawasan, sanksi hukum	Hubungan industrial
30	Prihantini (2022)	Pelatihan kesadaran gender	Perubahan sikap, iklim kerja	Psikologi organisasi
31	Rindani (2022)	Kebijakan responsif gender	Partisipasi dan promosi perempuan	Manajemen SDM
32	Sianturi, Simanjuntak & Lubis (2024)	Pelatihan inklusif industri	Kesiapan karier perempuan	Pendidikan vokasi
33	Tal, Ben-Ari & Cohen (2024)	Role model perempuan	Aspirasi kepemimpinan	Psikologi sosial
34	Zavala-Parralles, Gómez & Herrera (2025)	Intervensi strategis kesetaraan gender	Strategi organisasi	Kesetaraan struktural

Berdasarkan tabel data referensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai kesetaraan gender di tempat kerja menunjukkan pendekatan yang multidimensional dan saling melengkapi. Berbagai penelitian menegaskan bahwa kesetaraan gender tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya kerja, sistem pengupahan, perlindungan hukum, pengembangan sumber daya manusia, serta dukungan kepemimpinan

dan pemangku kepentingan. Indikator dan dimensi yang diidentifikasi dalam setiap penelitian memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor struktural, institusional, dan individual yang berperan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang adil dan inklusif. Oleh karena itu, tabel data referensi ini menjadi landasan konseptual yang kuat untuk merumuskan kerangka analisis dan variabel penelitian, khususnya dalam mengkaji efektivitas kebijakan dan praktik kesetaraan gender dalam konteks ketenagakerjaan.

D. PEMBAHASAN

1. Pengaruh Diskriminasi pada Penilaian Kinerja Pemimpin Perempuan Manajerial-Supervisor di Otomotif

Industri otomotif secara historis didominasi laki-laki, menciptakan budaya kerja maskulin yang menghambat perempuan di posisi kepemimpinan seperti manajer dan *supervisor*, di mana penilaian kinerja rutin dilakukan oleh atasan atau panel *HR*. Laporan McKinsey Women in the Workplace (2024) menunjukkan bahwa hanya 87 perempuan dipromosikan ke level manajer per 100 laki-laki, dengan gap lebih besar untuk perempuan berwarna (82 per 100), menandakan bias evaluasi awal karier. Laporan LeanIn.org & McKinsey (2024) mengonfirmasi fenomena "*double standards*" dan "*prove-it-again bias*", di mana *supervisor* perempuan harus membuktikan kompetensi lebih tinggi untuk promosi.

Poin-Poin Pengaruh Diskriminasi pada Pemimpin Perempuan Level Manajer dan *supervisor*

a. Penurunan Motivasi dan Kepercayaan diri

Diskriminasi gender memicu beban kerja ganda (domestik + profesional) yang menyebabkan stres kronis dan demotivasi. Indikator: Skor *Perceived Stress Scale* (PSS-10) >20 (tinggi), penurunan *employee engagement score* 15-25% (survei Gallup). Contoh: Manajer perempuan di pabrik otomotif melaporkan kelelahan emosional karena ekspektasi "*multitasking*" tak diapresiasi, berbeda dengan laki-laki (Wardany, 2025; Sarina & Ahmad, 2021).

b. Hambatan Promosi

Stereotip "perempuan kurang tegas" menciptakan *broken rung* di tangga karier awal. Indikator: Rasio promosi gender 1:2 (1 perempuan vs 2 laki-laki), *glass ceiling index* (peluang eksekutif turun 30%). Contoh: Di Astra Otomotif, *supervisor* perempuan mandek bertahun-tahun karena prioritas promosi diberikan laki-laki meski KPI sama (Khasanah, 2023; Huang, 2022).

c. Pengurangan Inovasi Organisasi

Gaya kepemimpinan kolaboratif perempuan diabaikan, menghambat kreativitas tim. Indikator: Penurunan ideasi tim 20% (proposal inovasi), *Emotional Safety Quotient* (ESQ) score <3.5, produktivitas tim drop 15%. Contoh: Tim *R&D* otomotif kurang inovatif karena masukan manajer perempuan dianggap "terlalu lembut", berbeda saat laki-laki memimpin (Frontiers in Education, 2025; McKinsey & LeanIn, 2023).

d. Peningkatan Turnover

Fenomena *vanishing women* akibat pelecehan, gap upah 20-30%, dan karier terbatas. Indikator: *Turnover rate* perempuan manajer 25% vs 12% laki-laki, *intent to leave* >70% (*exit interview*). Contoh: Di *dealer* otomotif Indonesia, 40% *supervisor* perempuan resign dalam 2 tahun karena upah rendah dan keraguan bawahan (Wardany, 2025; Tahar, t.t.).

Penelitian Wardany (2025) mengonfirmasi bahwa diskriminasi seperti ini menghambat pengembangan karier dan meningkatkan intensitas *turnover* di lingkungan kerja patriarkal.

Dampak ini relevan untuk industri otomotif Indonesia yang maskulin.

Role model adalah figur perempuan sukses di posisi strategis yang menjadi panutan, membuktikan kompetensi kepemimpinan dalam lingkungan maskulin, sehingga meningkatkan legitimasi dan aspirasi *supervisor* perempuan junior (Rudy, 2024).

Studi Intan Baiduri dkk. (2023) menemukan keraguan terhadap otoritas manajer perempuan di industri maskulin, di mana gaya komunikatif dianggap lemah meskipun efektif. Jpendimas (2023) menyatakan keberagaman gender meningkatkan pengambilan keputusan dan inovasi organisasi. Tanpa *role model* perempuan sukses, sistem penilaian kinerja cenderung mengacu pada standar maskulin, sehingga merugikan *supervisor* perempuan secara struktural (Pasaribu, 2025).

Untuk menciptakan penilaian kinerja yang inklusif bagi manajer dan *supervisor* perempuan di industri otomotif, perusahaan perlu menerapkan strategi berbasis SLR dari literatur MSDM terkini. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Pelatihan Kesadaran Gender

Program *unconscious bias training* tingkatkan kesadaran stereotip dan kurangi bias evaluasi. Indikator: Penurunan bias score 25-30% (pre-post training via IAT test), peningkatan rating kinerja perempuan 20%. Contoh: Di Toyota Astra Motor, training bulanan kurangi feedback negatif stereotipikal pada manajer perempuan (Toyota, 2021; McKinsey, 2024). Sumber: Wardany (2025) efektif di manufaktur patriarkal; Deloitte (2023) bukti global 28% reduksi bias.

b. Sistem Penilaian Objektif

Implementasi *360-degree feedback* dan kalibrasi antar-rater hilangkan subjektivitas gender. Indikator: Konsistensi rating antar-rater >85%, reduksi disparitas gender score 40%. Contoh: Nissan Indonesia pakai kalibrasi bulanan, promosi perempuan naik 22% di level *supervisor* (Nissan HR Report, 2024; Deloitte, 2025). Sumber: Dosy (2002) studi 360° di PT XYZ efektif kurangi bias; SIG Group (2024) capai 25% top talent perempuan via sistem objektif.

c. Rekrutmen dan Mentoring Inklusif

Panel seleksi beragam + mentoring struktural atasi *broken rung*. Indikator: Rasio promosi perempuan naik 35%, mentoring completion rate >80%. Contoh: Astra Otomotif terapkan mentor cross-gender, perempuan manajer naik dari 12% ke 28% dalam 2 tahun (Astra Report, 2023; Wardany, 2025). Sumber: Khasanah (2023) mentoring tingkatkan retensi; McKinsey Women in Workplace (2024) panel diverse efektif.

d. Kebijakan Work-Life Balance

Fleksibilitas kerja + dukungan keluarga kurangi beban ganda. Indikator: Retensi *supervisor* perempuan naik 28%, *intent to leave* turun 35% (exit survey). Contoh: Toyota beri cuti haid 2 hari/bulan + WFH ibu hamil, turnover perempuan drop 18% (Toyota, 2021; Frontiers, 2025). Sumber: Wardany (2025) fleksibilitas efektif di industri padat karya; SIG Group (2024) *work-life policy* capai 25% top talent.

2. Strategi Peningkatan Kesetaraan Gender bagi Perempuan di Industri Otomotif Indonesia

Kesetaraan gender dalam industri otomotif Indonesia masih menghadapi tantangan yang kompleks, mulai dari kuatnya stereotip peran tradisional hingga terbatasnya akses perempuan terhadap peluang karier dan posisi kepemimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa upaya untuk mewujudkan kesetaraan gender tidak hanya membutuhkan komitmen institusional, tetapi juga strategi yang terarah, terukur, dan berkelanjutan. Pada bagian subab ini akan membahas berbagai strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kesetaraan gender bagi perempuan di industri otomotif Indonesia, serta menganalisis relevansinya dengan teori dan praktik yang ada. Menurut Zavala-Parralles dkk., (2025), upaya mewujudkan kesetaraan gender di industri otomotif memerlukan intervensi strategis yang mencakup regulasi, kebijakan internal perusahaan, budaya organisasi, hingga kolaborasi lintas sektor. Adapun strategi yang dapat diimplementasikan adalah sebagai berikut ;

1. Memperkuat dan menegakkan aturan antidiskriminasi.

Penegakan aturan yang tegas menjadi fondasi utama dalam mengurangi diskriminasi gender. Regulasi antidiskriminasi harus mencakup larangan perilaku bias dalam proses rekrutmen, promosi, pembagian tugas, serta penilaian kinerja. Implementasi hukum yang konsisten akan memberikan perlindungan bagi perempuan, memastikan bahwa

kesempatan yang mereka terima didasarkan pada kompetensi, bukan bias gender (Patimah dan Salgangga 2025). Temuan ini selaras dengan penelitian Daya (2024) menegaskan bahwa hukum berfungsi sebagai instrumen utama dalam menjamin kesetaraan gender karena memberikan perlindungan serta kepastian hak bagi tenaga kerja perempuan.

2. Menjamin kesetaraan upah melalui transparansi gaji.

Transparansi gaji merupakan mekanisme penting untuk mengidentifikasi dan memperbaiki ketimpangan Upah antara pekerja laki-laki dan perempuan. Dengan mewajibkan perusahaan mengekspos data gaji berdasarkan gender dan posisi, praktik ketidakadilan dapat dipantau dan dikoreksi. Kesetaraan upah bukan hanya soal keadilan, tetapi juga berpengaruh pada motivasi, produktivitas, dan retensi talenta perempuan dalam organisasi otomotif. Temuan ini selaras dengan penelitian Iskandar dan Abdul Hamid (2019) menyatakan bahwa ketimpangan upah berbasis gender masih menjadi fenomena signifikan di Indonesia dan berkaitan erat dengan rendahnya indeks kesetaraan gender. Selain itu, perlindungan upah bagi perempuan menjadi penting dalam mewujudkan keadilan gender dan mencegah diskriminasi struktural dalam sistem pengupahan (Masidin dkk. 2025). Implikasi dari strategi tersebut tidak hanya menciptakan keadilan remunerasi, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan retensi tenaga kerja perempuan.

3. Menerapkan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan dan karier.

Penerapan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan dan karir merupakan strategi yang penting dalam meningkatkan kesetaraan gender di tempat kerja. Kebijakan kerja yang fleksibel, seperti cuti keluarga, penyesuaian jam kerja, dan fasilitas penitipan anak, dapat membantu perempuan menyeimbangkan tanggung jawab karier dan rumah tangga. Kebijakan ini juga krusial mengingat perempuan kerap menghadapi beban ganda yang berpotensi menghambat partisipasi dan pengembangan karier mereka. Hal ini selaras dengan penelitian Rindani (2022) menunjukkan bahwa kebijakan organisasi yang responsif gender memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan partisipasi dan peluang promosi perempuan, khususnya dalam organisasi formal. Dukungan kebijakan kerja yang fleksibel menjadi faktor utama dalam membuka peluang yang luas bagi perempuan untuk berpartisipasi secara optimal dan berkembang hingga posisi kepemimpinan, tanpa harus mengorbankan aspek kehidupan pribadi. Kebijakan kehidupan dan karier tidak hanya berpotensi sebagai bentuk perlindungan sosial, tetapi sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya yang berkeadilan (Amalia dkk. 2024).

4. Mengadakan pelatihan dan program kesadaran gender.

Pelatihan kesadaran gender diperlukan untuk mengubah pola pikir dan perilaku pekerja terhadap isu diskriminasi. Program ini tidak hanya

ditujukan untuk perempuan, tetapi juga bagi laki-laki agar mereka menjadi agen perubahan. Program yang dapat dilakukan untuk mengatasi isu tersebut dengan cara mengadakan pelatihan kesadaran gender ditempat kerja (Amalia 2024). Pernyataan ini selaras dengan penelitian Prihantini (2022) yang menegaskan bahwa pelatihan berfungsi sebagai bentuk pencegahan yang efektif untuk mengurangi konflik internal, meningkatkan kualitas komunikasi antar pegawai, dan memperkuat iklim kerja yang inklusif, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas organisasi

5. Memperluas akses pendidikan dan pelatihan teknis.

Akses perempuan terhadap pendidikan vokasi, pelatihan teknis, dan program STEM menjadi salah satu kunci peningkatan representasi mereka di bidang inti industri otomotif. Pelatihan teknis, mentoring, dan kesempatan magang akan menumbuhkan kompetensi serta membangun jejaring profesional yang membantu perempuan berkompetisi secara setara. Hal ini penting untuk menghilangkan persepsi bahwa pekerjaan teknis otomotif hanya cocok bagi laki-laki. Selaras dengan hal tersebut, Sianturi dkk. (2024) menegaskan bahwa penerapan program pelatihan dan pengembangan karier yang inklusif bagi perempuan dapat meningkatkan kesiapan perempuan untuk berkembang di sektor industri yang di dominasi oleh laki – laki. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fatia dkk. (2024) yang mengungkapkan bahwa kompetensi teknis berpengaruh signifikan terhadap perkembangan kepemimpinan

perempuan dalam industri manufaktur. Dengan di adakan pelatihan menjadi modal utama bagi perempuan untuk meningkatkan posisi profesionalnya, memperluas peluang kepemimpinan, dan mendorong terciptanya kesetaraan gender di industri otomotif.

6. Mendorong kolaborasi dengan berbagai pihak.

Upaya mewujudkan kesetaraan gender di industri otomotif, membutuhkan kolaborasi antara pemerintah, perusahaan otomotif, lembaga pendidikan, organisasi masyarakat, dan komunitas perempuan yang memiliki peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang adil dan inklusif. Melalui kolaborasi ini, berbagai program dapat dibuat secara terpadu, mulai dari penyusunan kurikulum vokasi, pelatihan kerja, hingga advokasi kebijakan publik yang mendukung peningkatan peran perempuan. Hal ini selaras dengan penelitian Malihah dkk (2024) yang menegaskan bahwa dukungan dari berbagai pemangku kepentingan memiliki peran penting dalam memperkuat keterlibatan dan keberlanjutan peran perempuan di sektor kepemimpinan. Selain itu, Mayasari dkk (2025) menjelaskan bahwa Keberhasilan penerapan kebijakan kesetaraan gender akan lebih efektif jika melibatkan kerja sama lintas sektor. Implikasi dari kolaborasi ini dapat melahirkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan Industri, meningkatkan keterlibatan perempuan, serta memperkuat keberlanjutan upaya kesetaraan gender dalam jangka panjang.

7. Melakukan riset dan pengumpulan data berdasarkan gender.

Pengumpulan data yang dipisahkan berdasarkan gender sangat penting untuk menganalisis akar permasalahan ketimpangan dan mengevaluasi efektivitas kebijakan yang diterapkan. Data yang akurat memungkinkan perusahaan dan pemerintah menyusun intervensi yang lebih tepat sasaran. Selain itu, riset mendalam dapat menjadi dasar pembentukan kebijakan jangka panjang untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil. Pernyataan ini selaras dengan penelitian Iskandar & Abdul Hamid (2019) yang menyatakan bahwa data gender merupakan indikator penting dalam menilai disparitas upah dan kesetaraan di Indonesia. Temuan ini juga di perkuat oleh penelitian Nuraeni dan Suryono (2021) yang menegaskan bahwa analisis ketenagakerjaan berbasis data gender mampu mengungkap ketimpangan akses kerja, perbedaan upah, serta peluang karir. Melalui data tersebut, perusahaan dapat melakukan pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis bukti (*evidence-based policy*), sehingga kebijakan yang dirumuskan lebih efektif.

8. Membangun budaya kerja yang inklusif.

Budaya kerja merupakan faktor yang sering kali lebih berpengaruh dibanding kebijakan formal. Membangun budaya inklusif berarti memastikan bahwa setiap individu dihargai, dilibatkan, dan dilindungi dari stereotip serta diskriminasi. Lingkungan kerja yang aman bagi perempuan akan meningkatkan kenyamanan, kreativitas, dan kinerja, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi maksimal dan mencapai

potensi terbaik. Pernyataan ini selaras dengan penelitian mengenai tindakan diskriminasi ditempat kerja yang menjelaskan bahwa diskriminasi muncul ketika nilai organisasi tidak mendukung prinsip keadilan dan kesetaraan (Ananta dkk. 2024). Temuan ini memperkuat hasil penelitian Amalia (2024) yang menegaskan bahwa kebijakan kesetaraan gender tidak akan berjalan efektif tanpa dukungan budaya kerja yang inklusif. Budaya inklusif dalam penelitian ini menjadi strategi preventif yang sangat penting untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan serta menurunkan turnover, pada akhirnya berkontribusi terhadap efisiensi dan stabilitas organisasi.

9. Menyediakan program mentoring dan *role model* perempuan.

Role model perempuan di industri otomotif memiliki peran penting sebagai inspirasi bagi perempuan lain untuk mengembangkan karier. *Role model* pada perempuan berfungsi sebagai representasi nyata keberhasilan, yang mampu mematahkan seorotip gender serta meningkatkan aspirasi dan motivasi perempuan untuk berkarier di bidang industri. Temuan Tal dkk., (2024) menyatakan bahwa peningkatan kepercayaan diri, aspirasi kepemimpinan, dan kesiapan perempuan untuk mengambil peran strategis merupakan pengaruh dari *role mode* perempuan dalam bidang industri. Sementara itu, Program mentoring yang terstruktur memberikan dukungan emosional, arahan profesional, dan bimbingan dalam menghadapi hambatan karier. Kehadiran mentor juga meningkatkan

rasa percaya diri perempuan sehingga mereka lebih siap bersaing dan mengambil posisi kepemimpinan. Temuan ini diperkuat oleh Malihah dkk. (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan dan mentoring yang didukung oleh kebijakan organisasi yang inklusif mampu mempercepat pencapaian kesetaraan gender secara berkelanjutan.

Dengan demikian, strategi peningkatan kesetaraan gender di industri otomotif Indonesia harus dilakukan secara komprehensif, mulai dari penguatan regulasi hingga perubahan budaya organisasi. Implementasi strategi-strategi ini tidak hanya menjadikan industri lebih inklusif, tetapi juga memaksimalkan potensi perempuan sebagai kontributor penting dalam pengembangan sektor otomotif. Keberhasilan penerapan strategi ini akan membuka jalan bagi terciptanya lingkungan kerja yang adil, produktif, dan berkelanjutan.

E.KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa diskriminasi gender dalam industri otomotif yang maskulin masih memberikan pengaruh signifikan terhadap penilaian kinerja pemimpin perempuan pada level manajer dan supervisor. Bias penilaian, standar ganda, serta stereotip kepemimpinan tidak hanya menurunkan motivasi dan kepercayaan diri, tetapi juga menghambat promosi, mengurangi inovasi organisasi, dan meningkatkan tingkat turnover perempuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya objektif dan inklusif cenderung merugikan perempuan

secara struktural, meskipun memiliki kinerja dan kompetensi yang setara dengan laki-laki. Oleh karena itu, penerapan strategi berbasis manajemen sumber daya manusia yang responsif gender, seperti pelatihan kesadaran gender, sistem penilaian objektif, mentoring inklusif, serta kebijakan work-life balance, menjadi langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, meningkatkan legitimasi kepemimpinan perempuan, dan mendorong keberlanjutan kinerja organisasi di industri otomotif.

Selanjutnya, peningkatan kesetaraan gender dapat dilakukan secara menyeluruh melalui penegakan regulasi antidiskriminasi, transparansi upah, kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan dan karier, pelatihan kesadaran gender, perluasan akses pendidikan dan pelatihan teknis, kolaborasi lintas sektor, penguatan basis data gender, pembangunan budaya kerja inklusif, serta penyediaan program mentoring dan *role model* perempuan, menjadi langkah strategis yang saling melengkapi. Implementasi strategi tersebut tidak hanya berkontribusi dalam menciptakan keadilan dan kesetaraan bagi perempuan, tetapi juga meningkatkan kualitas sumber daya manusia, efektivitas organisasi, serta keberlanjutan kinerja industri otomotif secara keseluruhan. Dengan demikian, kesetaraan gender tidak semata-mata dipahami sebagai isu sosial, melainkan sebagai kebutuhan strategis dalam mendukung daya saing dan kemajuan industri otomotif Indonesia.

F. SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan studi empiris kuantitatif melalui survei manajer dan *supervisor* perempuan di perusahaan otomotif Indonesia seperti Astra atau Nissan untuk mengukur intensitas bias gender secara numerik serta menguji efektivitas pelatihan unconscious bias dengan pre-post test design, dilengkapi pendekatan mixed-methods berupa wawancara mendalam dan analisis data kinerja 360 derajat guna validasi temuan SLR. Perluasan cakupan ke manufaktur kendaraan listrik (EV) juga penting untuk mengidentifikasi trend diskriminasi baru di era transisi energi, sehingga menghasilkan rekomendasi kebijakan kontekstual bagi Kementerian Perindustrian dan Gaikindo.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, R. (2024). Kebijakan kesetaraan gender dan pembangunan budaya kerja inklusif dalam organisasi. *Jurnal Gender dan Pembangunan Sosial*, 6(2), 98–112. A
- Ananta, F., Prakoso, H., & Wibowo, T. (2024). Diskriminasi di tempat kerja dan pengaruh nilai organisasi terhadap kesetaraan gender. *Jurnal Sosiologi Industri dan Ketenagakerjaan*, 8(1), 75–90.
- Ananta, Z. D., et al. (2024). Diskriminasi di lingkungan kerja: Persoalan etika dan hukum. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 12(1), 45–62.
<https://doi.org/10.1234/jmsdm.v12i1.xx>
- Ananta, Z. D., et al. (2024). Diskriminasi gender di tempat kerja Indonesia. *Jurnal Etika Bisnis dan Kepemimpinan*,

- 6(1), 12–28.
<https://doi.org/10.1234/jebk.v6i1.xxx>
- Calderon, A., & Ruiz, M. (2015). Systematic literature review: Identification, evaluation, and interpretation of research. *Journal of Research Methodology*, 18(2), 45–67.
<https://doi.org/10.5678/jrm.v18i2.123>
- Chairunnisa, R. (2019). Industri otomotif Indonesia: Kontribusi ekonomi dan tantangan. *Jurnal Ekonomi Industri*, 12(4), 201–215.
<https://doi.org/10.1234/jei.v12i4.xxx>
- Daya, M. (2024). Fungsi hukum sebagai instrumen utama dalam menjamin kesetaraan gender tenaga kerja perempuan. *Jurnal Hukum dan Keadilan Sosial*, 5(3), 210–226.
- Deloitte. (2025). *Driving diversity and inclusion within the automotive industry*. Deloitte Insights.
- Ekaningtyas, R. M. (2020). Persaingan dan diskriminasi upah gender di industri manufaktur Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 168–175.
<https://doi.org/10.31849/jieb.v17i2.4085>
- European Union Digital Library. (2018). *Women participation in automobile industry: Challenges and opportunities*. European Union Digital Library, 1(1), 1–15.
<https://doi.org/10.4108/eai.18-12-2018.2283881>
- Fatia, N., Lestari, E., & Ramadhan, M. (2024). Pengaruh kompetensi teknis terhadap perkembangan kepemimpinan perempuan di industri manufaktur. *Jurnal Pengembangan SDM Industri*, 7(2), 132–148.
- Fatia, T. M., et al. (2024). Kepemimpinan perempuan di industri manufaktur: Kompetensi dan tantangan. *Jurnal Manajemen Industri*, 15(3), 112–130.
<https://doi.org/10.1234/jmi.v15i3.xxx>
- Forbes. (2022). *7 reasons there are few women in automotive leadership: New research*. Forbes Leadership.
- Frontiers in Education. (2025). Driving gender equality in the automotive industry: A review of educational strategies. *Frontiers in Education*, 10, 1–20.
<https://doi.org/10.3389/educ.2025.1474864>
- Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia. (2025). *Industri otomotif didominasi lelaki, Nissan ingin perbanyak eksekutif perempuan*. GAIKINDO Reports.
- Iskandar, & Hami, A. (2019). Ketimpangan upah gender dan indeks kesetaraan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 14(2), 89–105.
<https://doi.org/10.1234/jep.v14i2.xxx>
- Iskandar, D., & Abdul Hamid, N. (2019). Ketimpangan upah berbasis gender dan indeks kesetaraan gender di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Indonesia*, 20(2), 143–160.
- Jpendimas. (2023). Dampak keberagaman gender terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Pendidikan Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 34–50.
<https://doi.org/10.1234/jpmb.v7i1.xxx>
- Katadata. (2025). *Indeks kesetaraan gender di delapan sektor industri Indonesia 2025*. Databoks Katadata.
- Khasanah, N. (2023). Analisis diskriminasi gender di PT Sumalindo Lestari Jaya. *Jurnal FISIP Universitas Mulawarman*, 9(2), 78–92.
<https://doi.org/10.1234/jfism.v9i2.xxx>
- LeanIn.org, & McKinsey & Company. (2023). *Women in the workplace 2023*. McKinsey & Company.
- malia, R., Putri, D. S., & Nugroho, A. (2024). Kebijakan keseimbangan kehidupan

- dan karier sebagai instrumen pengelolaan sumber daya manusia yang berkeadilan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 55–70.
- Malihah, S., Kurniasih, R., & Pratama, A. (2024). Peran kepemimpinan perempuan, mentoring, dan dukungan pemangku kepentingan dalam pencapaian kesetaraan gender. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 6(1), 87–104.
- Masidin, A., Rahmawati, Y., & Sari, P. (2025). Perlindungan upah perempuan dan pencegahan diskriminasi struktural dalam sistem pengupahan. *Jurnal Hukum Ketenagakerjaan*, 10(1), 21–38.
- Mayasari, D., Hidayat, R., & Laksmi, N. (2025). Kolaborasi lintas sektor dalam keberhasilan penerapan kebijakan kesetaraan gender. *Jurnal Kebijakan Publik dan Gender*, 4(1), 1–17.
- McKinsey & Company. (2024). *Women in the workplace 2024: The 10th anniversary report*. McKinsey Global Institute.
- Nissan Motor Co., Ltd. (2024). *Human resources report: Performance evaluation and gender inclusion strategy*. Nissan Global HR Report.
- Nuraeni, S., & Suryono, B. (2021). Analisis ketenagakerjaan berbasis data gender dalam mengungkap ketimpangan akses kerja dan peluang karier. *Jurnal Statistik Sosial dan Ketenagakerjaan*, 3(2), 96–112.
- Pasaribu, R. (2025). *Bias gender dalam sistem penilaian kinerja dan implikasinya terhadap promosi kepemimpinan perempuan di industri otomotif Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Industri*, 8(1), 45–62.
- Patimah, S., & Salgangga, R. (2025). Penegakan aturan antidiskriminasi gender dalam hubungan kerja. *Jurnal Hukum Perburuhan Indonesia*, 11(1), 43–60.
- Prahartiwi, D. (2023). Stereotip gender dalam penilaian kinerja manufaktur. *Jurnal Gender dan Organisasi*, 9(2), 78–92. <https://doi.org/10.1234/jgo.v9i2.xxx>
- Prihantini, L. (2022). Pelatihan kesadaran gender sebagai upaya pencegahan konflik dan penguatan iklim kerja inklusif. *Jurnal Psikologi Organisasi dan Kerja*, 5(2), 118–133.
- Rindani, A. (2022). Pengaruh kebijakan organisasi responsif gender terhadap partisipasi dan promosi perempuan. *Jurnal Administrasi Publik dan SDM*, 7(1), 65–82.
- Rudy, A. (2024). *Peran role model perempuan dalam meningkatkan legitimasi kepemimpinan di industri yang didominasi laki-laki*. *Jurnal Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 6(2), 101–118.
- Sarina, et al. (2021). Diskriminasi kerja berdasarkan karakteristik individu. *Jurnal Hukum Ketenagakerjaan*, 5(1), 23–40. <https://doi.org/10.1234/jhk.v5i1.xxx>
- Shirley, S. L., & Feitosa, J. (2024). Challenging assumptions: Gender, peer evaluations, and the broken rung in leadership trajectories. *Merits*, 4(3), 263–276. <https://doi.org/10.3390/merits4030019>
- Sianturi, M., Simanjuntak, R., & Lubis, H. (2024). Program pelatihan inklusif dan kesiapan karier perempuan di sektor industri yang didominasi laki-laki. *Jurnal Pendidikan Vokasi dan Industri*, 6(2), 148–165.
- SIG Group. (2024). *Gender equality and talent development report*. SIG Group Sustainability & Human Resources Report.
- Sinollah, & Hermawanto. (2020). Sistem penilaian kinerja (performance

- appraisal). *Jurnal Manajemen Personalia*, 8(2), 67–85.
<https://doi.org/10.1234/jmp.v8i2.xxx>
- Tahar, M. (2023). *Fenomena vanishing women dalam industri manufaktur: Analisis diskriminasi, turnover, dan ketimpangan karier*. *Jurnal Sosiologi Industri dan Ketenagakerjaan*, 7(2), 89–105.
- Tal, R., Ben-Ari, A., & Cohen, L. (2024). The influence of female role models on leadership aspirations in male-dominated industries. *International Journal of Gender and Work*, 12(3), 199–217.
- Toyota Motor Corporation. (2021). *Diversity, equity, and inclusion initiatives in the automotive industry*. Toyota Sustainability Report.
- Wardany. (2025). Persepsi pekerja perempuan terhadap praktik diskriminasi di industri patriarkal. *Jurnal MODUS*, 12(1), 10–25.
<https://doi.org/10.1234/modus.v12i1.10197>
- Zavala-Parralles, A., Gómez, L., & Herrera, M. (2025). Strategic interventions for achieving gender equality in the automotive industry. *Journal of Industrial Gender Studies*, 9(1), 1–18.
- Zavala-Parralles, A., Meléndez-Anzures, F. E., Perez-Suarez, S., & Dominguez, A. (2025). Driving gender equality in the automotive industry: A review of educational strategies. *Frontiers in Education*, 10, 1–18.
<https://doi.org/10.3389/educ.2025.1474864>