

Women Participation in Succession Planning Beyond Organizational Barriers and Personal Bias: A Study of Domestic Airline Operators in Nigeria

Ugo Chuks OKOLIE¹, Michael², Hannah Emuobosa IVWIGHREN³
Delta State University, Abraka, Nigeria¹²³

*Korespondensi: ugookolie3@gmail.com, Kaylaeguonor@gmail.com

Kata Kunci:

Perencanaan suksesi, teori aksi sosial, partisipasi, diskriminasi gender

ABSTRAK

Studi ini mengkaji bagaimana perempuan dalam angkatan kerja berpartisipasi dalam perencanaan suksesi di Operator Maskapai Penerbangan Domestik di Nigeria di bawah pengawasan Otoritas Penerbangan Sipil Nigeria. Teori Tindakan Sosial dipilih sebagai landasan teori penelitian dan dipilih 273 responden untuk penelitian ini dengan menggunakan metode random dan purposive sampling. Penggunaan kuesioner memungkinkan pengumpulan data kuantitatif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembagian tugas strategis, promosi karyawan, dan bentuk segregasi organisasi lainnya semuanya menunjukkan ketidaksetaraan gender. Bekerja dengan karyawan berpengalaman yang memiliki rekam jejak keberhasilan tanpa diskriminasi gender, serta memahami prinsip-prinsip utama perencanaan suksesi dan inisiatif manajemen yang efektif, dapat membuat perencanaan suksesi menjadi proses yang sederhana dan menghemat waktu. Sebagai hasil dari temuan-temuan tersebut, pemerintah harus lebih fokus untuk mengeluarkan undang-undang yang efisien yang akan mendukung pemberdayaan dan kesetaraan perempuan di antara Operator Maskapai Penerbangan Domestik Nigeria.

Keyword: *Succession planning, social action theory, participation, gender discrimination*

ABSTRACT

This study examines how women in the workforce participate in succession planning in Domestic Airline Operators in Nigeria under the supervision of the Nigerian Civil Aviation Authority. The Social Action theory was chosen as the study's theoretical foundation and 273 respondents was chosen for this study using random and purposeful sampling methods. The use of questionnaires allowed for the collection of quantitative data. The findings of study revealed that the distribution of strategic duties, employees' promotion, and other forms of organizational segregation, however, all display gender inequality. Working with seasoned employees who have a track record of success without gender discrimination, as well as understanding the key principles of an effective succession planning and management initiative, can make succession planning a simple and time-saving process. As a result of the findings among others, the government should focus more on passing efficient laws that will support women's empowerment and equity among Nigeria's Domestic Airline Operators.

DOI : <https://doi.org/10.30596/ijbe.xxxxxxx>



Commons Attribution License <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Cara Sitasi :

Hatane, S. E., Halim, N. I., Tarigan, J., (2019). Board Indicators, Managerial Ownership, Intellectual Capital and Earnings Quality in Consumer Goods of Indonesia and Malaysia. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-19.

PENDAHULUAN

Merencanakan kelangsungan bisnis yang sukses bergantung pada akses terhadap individu yang memenuhi syarat, baik laki-laki maupun perempuan, yang akan mendukung pembangunan berkelanjutan di setiap organisasi. Ketika sebuah bisnis atau organisasi melalui proses seleksi menyeluruh untuk menominasikan pemimpin untuk posisi manajerial, perencanaan suksesi terjadi. Cara paling akurat untuk mendeskripsikannya adalah sebagai rencana untuk memastikan bahwa organisasi, divisi, departemen, atau kelompok kerja terus bekerja secara efektif dari waktu ke waktu dengan membuat ketentuan untuk pengembangan, penggantian, dan penerapan strategis personel utama (Rothwell, 2016). Memastikan perusahaan diperlengkapi untuk mengisi posisi-posisi penting ketika pemegang jabatan mengundurkan diri karena alasan apa pun adalah tujuan perencanaan suksesi. Karyawan dapat memperoleh manfaat dari perencanaan suksesi dengan belajar lebih banyak tentang bagaimana karier mereka akan berkembang jika mereka tetap bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu, audit bakat, tinjauan kinerja dan potensi, perkiraan penawaran dan permintaan, serta data lain tentang manajer digunakan untuk menginformasikan perencanaan suksesi. Organisasi memiliki kumpulan talenta untuk melacak talenta terbaik mereka. Menurut Osayande, Okolie, dan Udom (2019), talent pool adalah daftar pekerja yang dianggap memiliki potensi kemajuan yang tinggi karena kinerja mereka dalam perannya saat ini.

Setiap organisasi yang berorientasi pada tujuan harus selalu memastikan bahwa penerusnya tersedia kapan dan di mana mereka dibutuhkan untuk mengisi posisi penting ketika petahana mengundurkan diri karena alasan apa pun. Karena hal ini akan mendukung struktur perusahaan dalam lingkungan yang kejam, sangat penting bagi organisasi yang ingin sukses untuk mengembangkan rencana suksesi strategi bagi organisasinya. Oleh karena itu, strategi retensi dan perencanaan suksesi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kelangsungan hidup organisasi (Osayande et al., 2019). Menurut Okojie (2010), perencanaan suksesi dalam bisnis di Nigeria telah memungkinkan bisnis untuk menemukan karyawan berbakat dan mengembangkan mereka melalui pendidikan sehingga mereka dapat mengambil tanggung jawab di tingkat yang lebih tinggi dan dengan cakupan yang lebih luas. Perencanaan suksesi sangat penting bagi organisasi; oleh karena itu, pemahaman menyeluruh tentang dinamisme fenomena ini diperlukan bagi organisasi untuk meningkatkan proses perencanaan dan manajemen suksesi mereka. Namun motivasi di balik penelitian ini berasal dari pengamatan bahwa perempuan cukup terwakili dalam prosedur perencanaan suksesi sebagian besar organisasi di Afrika, khususnya di Nigeria. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana karyawan perempuan berpartisipasi dalam perencanaan suksesi di Perusahaan Penerbangan Domestik di Nigeria yang berada di bawah kendali Otoritas Penerbangan Sipil Nigeria..

KAJIAN PUSTAKA

Perempuan dan Perencanaan Suksesi

Upaya yang disengaja dan sistematis suatu organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, mendukung kemajuan individu, dan memastikan kesinambungan kepemimpinan di posisi-posisi kunci dikenal sebagai perencanaan suksesi. Ketika sebuah perusahaan mengubah proses tertentu untuk memastikan rekrutmen, pelatihan, dan retensi jangka panjang terhadap karyawan berbakat, hal ini dikenal sebagai perencanaan suksesi. Kebutuhan akan manajer yang efektif sangat penting dan berkelanjutan, menurut William, Weather, dan Keith (1996), terlepas dari apakah keseluruhan tenaga kerja di

organisasi bertambah atau menyusut. Mereka juga berpendapat bahwa memiliki jumlah dan jenis staf manajemen yang tepat pada waktu dan posisi yang tepat sangatlah penting. Menurut Osayande dkk. (2019), perencanaan suksesi memastikan bahwa setiap tingkat kepemimpinan memiliki banyak pemain yang dapat dipilih, baik saat ini maupun di masa depan. Hal ini membantu melanggengkan organisasi. Menurut sudut pandang ini, perencanaan suksesi berfungsi sebagai saluran manajemen yang meningkatkan kinerja manajemen dari waktu ke waktu. Namun, penting untuk membuat rencana penggantian karyawan yang lebih tua agar organisasi dapat bertahan (Akani, 2015). Perencanaan suksesi tidak hanya penting bagi peran manajemen dan karyawan. Faktanya, dengan perencanaan suksesi yang tepat, penempatan dan perekrutan personel kunci di bidang teknis dan khusus, administrasi dan produksi serta cadangan penting lainnya dapat dilakukan. Penting untuk diingat bahwa organisasi yang terlibat dalam perencanaan suksesi sering kali bergelut dengan berbagai permasalahan, yang beberapa di antaranya dijabarkan oleh Silverstone (2010) sebagai berikut: kurangnya pemahaman tentang talenta organisasi; kurangnya pelatihan yang memadai; kurangnya integrasi dengan manajemen kinerja dan pengembangan kepemimpinan untuk memberikan peluang pengembangan karir yang tepat kepada penerus; dan, yang terakhir, kurangnya pertimbangan gender dalam perencanaan suksesi. Artikel penelitian Herzberg tahun 1968 mengakui bahwa gaji tinggi tidak cukup untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Faktanya, sejumlah besar penelitian telah mengakui pentingnya lingkungan tempat kerja selain pentingnya penghargaan ekstrinsik (yang diberikan atas kinerja pekerjaan) dan penghargaan intrinsik (yang berkaitan dengan atribut pekerjaan). Karena peluang perempuan untuk menjadi manajer puncak mempengaruhi lingkungan kerja secara keseluruhan, kepuasan kerja mungkin berbeda-beda. Pria dan wanita berbeda satu sama lain dalam banyak hal dan sifat, termasuk yang berikut ini. Apa yang disebut gaya manajemen "feminin" yang didasarkan tidak hanya pada indikator tradisional seperti laba, penjualan, dan laba atas investasi, namun juga pada kontribusi sosial, kualitas kehidupan kerja, kepuasan klien, dan pertumbuhan pribadi mereka, sebagian adalah bagian dari gaya manajemen tersebut. Hal ini dijelaskan oleh fakta bahwa perempuan lebih menghargai nilai-nilai kemanusiaan dan sosial.

Pentingnya Perencanaan Suksesi

Michelle (2011) menegaskan bahwa memiliki rencana suksesi dalam sistem organisasi memiliki keuntungan yang sangat jelas dan langsung. Pertama, tingkat motivasi dan keterampilan kerja karyawan berpotensi tinggi akan ditingkatkan melalui identifikasi dan pelatihan. Hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan akan didorong oleh pujian dari para eksekutif dan manajer. Perencanaan suksesi menyiratkan bahwa perusahaan mendukung perekrutan internal, yang telah terbukti meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan dan sebagai tambahan, organisasi berkinerja tinggi secara keseluruhan sering kali berarti memiliki karyawan yang terampil dan termotivasi. Kedua, perencanaan membantu transisi dari petahana ke penggantinya berjalan lancar. Ketika para penerus dipanggil untuk mengambil peran tersebut, mereka akan dipersiapkan dengan baik setelah bertahun-tahun pelatihan dan pengembangan, mereka akan memiliki pemahaman yang baik tentang arah strategis organisasi, tanggung jawab bisnis, dan mereka akan terserap dalam nilai-nilai dan nilai-nilai organisasi. budaya. Ketiga, sebagai hasil dari perencanaan suksesi, biaya operasional bisnis secara keseluruhan akan berkurang. Selain itu, dalam lingkungan yang penuh risiko saat ini, rencana suksesi yang solid dapat membantu dalam menghadapi situasi krisis seperti penurunan kinerja bisnis, skandal, dan ketidakpuasan pemegang saham (Akani, 2015). Adegoke (2013) mencantumkan beberapa faktor yang menjadikan perencanaan suksesi penting.

1. Menjadi kerangka untuk menjelaskan jalur karir kepada setiap karyawan secara terpisah.
2. Mendukung pengembangan pemimpin berpotensi tinggi dengan mendorong kepemimpinannya.
3. Membangun sistem perencanaan sumber daya yang lebih menyeluruh.
4. Berkontribusi pada pengembangan basis data yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas staf pada posisi-posisi penting.
5. Memberikan kesempatan pengembangan yang penting kepada orang-orang yang mempunyai potensi untuk mengambil peran penting.
6. Membantu meningkatkan retensi dan komitmen karyawan.
7. Membantu pemenuhan aspirasi pekerja saat ini untuk pengembangan profesinya.

8. Manajemen puncak menyadari bahwa kelangsungan hidup organisasi bergantung pada penempatan orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dan melakukan tindakan yang tepat. Oleh karena itu, memiliki kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk mencapai keberhasilan strategis.
9. Ketika terjadi perencanaan suksesi yang informal dan tidak terencana, para petahana sering kali memilih dan mengembangkan penerus yang sangat mirip dengan mereka dalam hal penampilan, pola asuh, dan nilai-nilai. Akibatnya, mereka menciptakan sistem kekerabatan administratif yang didasarkan pada reproduksi homoseksual.
10. Membantu pembuatan rencana pelatihan dan pengembangan.

Kerangka Teoritis

Teori tindakan sosial dipilih sebagai kerangka penting penelitian ini. Menurut Weber, tindakan sosial adalah tindakan pribadi yang diberi makna oleh seseorang (Haralambus & Holbron, 2013). Jadi, apakah itu terang-terangan atau terselubung, kelalaian atau persetujuan, apa yang dilakukan atau dilibatkan orang merupakan unsur-unsur perilaku mereka. Seorang aktor "melekatkan makna subjektif" pada tindakannya. Selain itu, ia menekankan bahwa tindakan bersifat sosial sejauh makna subjektifnya menjelaskan perilaku orang lain dan dengan demikian dipandu dalam jalannya (Weber, 1974). Menurut Weber (1978), perilaku sosial dapat berorientasi pada masa lalu, masa kini, atau masa depan yang diantisipasi. Apabila suatu tindakan mempertimbangkan bagaimana orang lain berperilaku, maka tindakan tersebut dikatakan bersifat sosial. Yang pertama dari empat (4) jenis tindakan berbeda Weber adalah tindakan instrumental-rasional. Jenis tindakan ini difokuskan pada pencapaian tujuan secara efektif dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dari berbagai pilihan untuk mencapainya. Menurut Weber, tindakan kedua adalah tindakan nilai-rasional, yang memerlukan pemilihan secara hati-hati alat-alat yang diperlukan agar berhasil mencapai tujuan seseorang. Namun, tindakan nilai-rasional dilakukan demi kepentingannya sendiri, bukan sebagai sarana untuk mencapai tujuan lain. Akibatnya, hal ini terus-menerus melibatkan "perintah" atau "tuntutan" yang memaksa seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu demi kepentingannya sendiri karena itu adalah hal yang "benar" untuk dilakukan (Weber 1947). Kategori tindakan sosial yang ketiga yang diidentifikasi Weber adalah tindakan tradisional, yaitu tindakan yang dimotivasi oleh kebiasaan atau adat istiadat yang sudah mendarah daging. Di sini, perilaku seseorang dibentuk oleh kepatuhan yang tidak kritis terhadap rutinitas yang sudah ditetapkan, bukan perhatian pada peningkatan efisiensi atau dedikasi terhadap prinsip etika. Tindakan afektif yang merupakan tipe keempat ditandai dengan impulsif atau luapan emosi yang tidak terkendali. Perilaku ini kurang mempertimbangkan cara-cara yang disengaja dalam kaitannya dengan tujuan tertentu.

Selain itu, Weber menggambarkan organisasi birokrasi sebagai organisasi yang rasional. Organisasi modern bersifat rasional karena sering kali membiarkan faktor sosio-kultural seperti segregasi gender mempengaruhi perencanaan suksesi mereka. Karena struktur dan interaksi sosial telah mengurangi relevansi perempuan, terdapat segregasi pekerjaan di sebagian besar organisasi. Hal ini berdampak pada kebijakan organisasi mengenai pembagian tanggung jawab yang adil antara kedua jenis kelamin. Hal ini mempunyai efek tambahan berupa meningkatnya dominasi laki-laki dalam keluarga, tempat kerja, dan bahkan dalam politik. Norma, tradisi, dan praktik sosial seringkali berdampak pada pengecualian perempuan dari peran kepemimpinan, yang pada gilirannya mempengaruhi keputusan manajemen untuk memilih karyawan perempuan untuk suksesi..

Pokok-pokok teori Aksi Sosial didukung oleh penelitian ini. Berbagai jenis tindakan dapat hidup berdampingan, menurut empat bagian klasifikasi tindakan sosial Weber. Hal ini menggambarkan bagaimana nilai-nilai, terlepas dari isi atau esensinya, dapat mengilhami orang untuk bertindak dengan cara yang sangat disengaja dan metodis untuk mengaktualisasikan nilai-nilai mereka. Hal ini berlaku untuk individu, kelompok, dan organisasi. Laki-laki memandang diri mereka sebagai pemimpin alami, dan seluruh masyarakat juga demikian, termasuk perempuan. Sayangnya, baik laki-laki maupun perempuan mempunyai pandangan yang sama, dan akibatnya, perempuan yang sedang mencari atau sudah memegang posisi kepemimpinan tampaknya tidak mampu menangani tanggung jawab mereka dengan cekatan atau, lebih sering daripada tidak, meminta nasihat dari rekan laki-laki mereka. dan bimbingan. Rendahnya partisipasi perempuan dalam pengambilan keputusan di organisasi disebabkan oleh sejumlah faktor penting. Faktor-faktor ini berkisar pada kondisi sosio-

kultural yang menghambat perempuan mengambil peran kepemimpinan. Peran perempuan hanya terbatas di rumah, dimana mereka menjalankan tugas-tugas domestik yang tidak meningkatkan tingkat produktivitas ekonomi mereka. Dalam struktur organisasi, mereka juga dianggap lebih rendah secara emosional dan fisik dibandingkan rekan laki-laki mereka. Sebaliknya, budaya yang menghalangi perempuan untuk memegang posisi kepemimpinan di Operator Maskapai Penerbangan Domestik Nigeria justru digembar-gemborkan oleh laki-laki..

METODE PENELITIAN

Untuk penelitian ini, desain survei cross-sectional digunakan. Penelitian ini mengumpulkan data dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Dengan kata lain, penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam untuk menyelidiki partisipasi karyawan perempuan dalam perencanaan suksesi di operator penerbangan domestik Nigeria. Desain penelitian ini dipilih karena kemampuannya menjamin penemuan ilmiah secara sistematis. Responden dipilih dengan menggunakan teknik simple random sampling dan bertujuan. Ini berarti bahwa staf dari operator penerbangan domestik Nigeria juga dipilih untuk penelitian ini. Namun, di kalangan karyawan Operator Maskapai Penerbangan Domestik di Nigeria, penggunaan kuesioner yang dikelola sendiri diadopsi dan digunakan secara hati-hati dalam penelitian ini. Studi ini mencakup dua puluh tiga operator penerbangan domestik yang terdaftar di Otoritas Penerbangan Sipil Nigeria. Hasilnya, semesta yang dapat diakses terdiri dari lima Maskapai Penerbangan Domestik terpilih yang terdaftar di Otoritas Penerbangan Sipil Nigeria. Alasan pemilihan lima maskapai penerbangan dalam negeri adalah agar peserta yang representatif mampu memberikan informasi yang akurat mengenai perilaku suara karyawan terhadap iklim organisasi di industri penerbangan. Total populasi penelitian ini adalah empat ratus dua puluh (420) manajer menengah, personel administrasi, pramugari, dan karyawan awak kabin. Dengan menggunakan penentuan ukuran sampel Krejcie dan Morgan (1970), ditentukan ukuran sampel dua ratus tujuh puluh tiga (273) dari total populasi di atas. Penelitian ini sangat bergantung pada satu instrumen pengumpulan data utama, yaitu kuesioner: kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan mengenai variabel-variabel yang diteliti. Kuesioner dipilih karena diperlukannya bukti penelitian serta untuk memberikan landasan yang kokoh bagi dokumentasi dan objektivitas dalam analisis data. Penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif. Data kuantitatif yang dikumpulkan melalui Kuesioner dianalisis secara ketat dan sistematis. Selain itu, data dianalisis menggunakan distribusi frekuensi, yang hasilnya disajikan dalam tabel dan diinterpretasikan menggunakan persentase sederhana. Responden terpilih memberikan izin untuk dilakukannya penelitian. Hak peserta untuk menolak dan menarik diri pada setiap tahap penelitian ditekan baik sebelum dan selama penelitian. Hanya 223 dari 273 Kuesioner yang dibagikan yang diambil dan dianalisis, menghasilkan tingkat respons 81,6%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Profil demografis peserta

Tabel menunjukkan profil demografi peserta penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa 136 peserta mewakili 61,0% adalah staf perempuan, sedangkan 87 peserta mewakili 39,0% adalah staf laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki di operator penerbangan domestik di Nigeria yang dipilih untuk penelitian ini dan bahwa mereka tidak menerapkan pembatasan berdasarkan perbedaan gender selama tahap perekrutan. Hasil kelompok usia menunjukkan bahwa 69 peserta yang mewakili 30,9% berusia antara 41-50 tahun; 62 peserta yang mewakili 27,8% berusia antara 51 tahun ke atas; 55 peserta yang mewakili 24,7% berusia antara 31-40 tahun sedangkan 37 peserta yang mewakili 16,6% berusia antara 20-30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 41-50 tahun. Berdasarkan afiliasi etnis responden, hasilnya menunjukkan bahwa 26,5% responden adalah Hausa, 30,0% Igbo, 40,8% Yoruba, dan 2,7% responden berasal dari etnis lain. Hal ini menyiratkan bahwa persentase responden yang lebih besar adalah orang Yoruba. Data yang diperoleh tentang afiliasi agama responden menunjukkan bahwa 50,7% responden beragama Kristen, 43,5% beragama Islam, dan 3,8% menganut agama lain. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden beragama Kristen. Data status perkawinan responden penelitian menunjukkan bahwa 15,2% responden masih lajang, 70,4% menikah, 10,3% bercerai, dan 4,0% janda. Selanjutnya, hasil kualifikasi pendidikan peserta menunjukkan bahwa 3 peserta mewakili 1,3% menyandang gelar SSCE, 28 peserta mewakili 12,6% menyandang gelar NCE/OND, 143 peserta mewakili 64,1% menyandang gelar HND/B.Sc dan 49

peserta mewakili 22,0% menyandang gelar M. Gelar .Sc/Ph.D. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mempunyai pendidikan formal dan merupakan salah satu syarat untuk bekerja di organisasi formal. Pendidikan menjadi faktor penting dalam pembahasan isu kesenjangan gender dalam ketidaksetaraan akses terhadap pendidikan yang menjadikan peluang dan hak istimewa berbanding terbalik antara kedua jenis kelamin. Berdasarkan jumlah tahun pengalaman berorganisasi, data yang diperoleh menunjukkan bahwa 7,6% responden telah bekerja di organisasi selama 0-1 tahun, 29,1% selama 2-5 tahun, 35,9% selama 6-10 tahun dan 27,4% telah berada di organisasi selama lebih dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa persentase responden yang telah bekerja di organisasi tersebut selama 6-10 tahun lebih besar.

Tabel Profil demografis peserta

Variables	Frequency	Percentage (%)
Sex		
Male	87	39.0
Female	136	61.0
Total	223	100
Age bracket		
20-30	37	16.6
31-40	55	24.7
41-50	69	30.9
51 and above	62	27.8
Total	223	100
Ethnic affiliation		
Hausa	59	26.5
Ibo	67	30.0
Yoruba	91	40.8
Others	6	2.7
Total	223	100
Religious affiliation		
Christianity	113	50.7
Islam	97	43.5
Others	13	5.8
Total	223	100
Marital status		
Single	34	15.2
Married	157	70.4
Divorced	23	10.3
widowed	9	4.0
Total	223	100
Educational qualification		
SSCE	3	1.3
NCE/OND	28	12.6
HND /B.Sc	143	64.1
M.Sc/ Ph.D	49	22.0
Total	223	100
Years of experience		
0-1	17	7.6
2-5 years	65	29.1
6-10 years	80	35.9
Above 10 years	61	27.4
Total	223	100

Tabel Faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan perempuan dalam perencanaan

suksesi di Operator Maskapai Penerbangan Domestik di Nigeria

Variables	Frequency		Total
	Strongly agreed (%)	Strongly disagreed (%)	
Virtually all key positions in domestic airline operators in Nigeria are occupied by men	153(68.6%)	70(31.4%)	223
Poor performance of women is a factor affecting their involvement in succession planning	27(12.1%)	196(87.9%)	223
Inefficient organizational planning causes neglect of women in succession planning in domestic airline operators in Nigeria	172(77.1%)	51(22.9%)	223
It is mandatory for only male employees to occupy top positions in the domestic airline operators in Nigeria	41(18.4%)	182(81.6%)	223
Women are comfortable with their lower positions in the organization	19(8.5%)	204(91.5%)	223
Women are scared of taking managerial responsibilities in the domestic airline operators in Nigeria	48(21.5%)	175(78.5%)	223
Favouritism has placed women in the lower hierarchy of organizational strata	167(74.9%)	56(25.1%)	223
Organizational policies restricts the number of female employees in top leadership positions	116(52.0%)	107(48.0%)	223
Work-life balance affects women's involvement in succession planning in the organization	184(82.5%)	39(17.5%)	223
Women are not just interested in occupying key positions in the organization	31(13.9%)	192(86.1%)	223

Tabel tersebut menampilkan tanggapan responden terhadap tidak berpartisipasinya karyawan perempuan dalam perencanaan suksesi, dan data yang diperoleh menunjukkan bahwa 68,6% responden sangat setuju bahwa hampir semua posisi kunci dalam organisasi dipegang oleh laki-laki, sementara 31,4% sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa di Nigeria, karyawan laki-laki memegang hampir seluruh posisi penting dalam organisasi. Tabel 2 juga menunjukkan bahwa 87,9% responden sangat tidak setuju bahwa kinerja perempuan yang buruk merupakan faktor yang mempengaruhi kurangnya keterlibatan mereka dalam perencanaan suksesi, sementara 12,1% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menentang fakta bahwa kinerja perempuan yang buruk merupakan faktor yang mempengaruhi keterlibatan mereka dalam perencanaan sukses.

Ketika para pekerja ditanya apakah hanya pegawai laki-laki yang wajib menduduki posisi puncak dalam organisasi, 18,4% sangat setuju, sedangkan mayoritas responden, 81,6%, sangat tidak setuju. Hal ini berarti mayoritas responden setuju bahwa tidak hanya pegawai laki-laki saja yang bisa menduduki posisi puncak dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan juga mempunyai ruang untuk menduduki posisi puncak, dan jika diberi kesempatan, perempuan dapat menjalankan tugas manajerial secara efektif dan efisien. Lebih lanjut, tabel tersebut menunjukkan bahwa para pekerja percaya bahwa perencanaan organisasi yang tidak efektif menyebabkan pengabaian perempuan dalam perencanaan suksesi. Hal ini diketahui dari 77,1% pekerja yang menyetujui posisi tersebut. Sehubungan dengan apakah perempuan merasa nyaman dengan posisi rendah mereka dalam organisasi, 8,5% responden sangat setuju dan 91,5% sangat tidak setuju. Hal ini mengandung makna bahwa perempuan sebenarnya tidak nyaman dengan posisinya yang lebih rendah dalam organisasi. Lebih lanjut, data menunjukkan bahwa 21,5% responden sangat setuju bahwa perempuan takut mengambil tanggung jawab manajerial di organisasi, sementara 78,5% sangat tidak setuju. Namun hasil ini bertentangan dengan temuan Pines dan Schwartz (2008), yang berpendapat bahwa perbedaan gender yang konsisten dapat disebabkan oleh keengganan perempuan yang lebih besar untuk mengambil peran manajerial, persepsi diri sebagai kurang cocok untuk menjadi pemimpin organisasi,

dan kurang cocok untuk menjadi pemimpin organisasi. naluri kewirausahaan bila dibandingkan dengan rekan-rekan pria mereka. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa 74,9% responden percaya bahwa pilih kasih telah mendorong perempuan ke posisi terbawah dalam hierarki organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih disukai dibandingkan perempuan oleh manajer di tempat kerja.

Lebih lanjut, 82,5% responden setuju bahwa keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi partisipasi perempuan dalam perencanaan suksesi. Hal ini menyiratkan bahwa salah satu alasan kurangnya keterlibatan perempuan dalam perencanaan suksesi adalah keseimbangan kehidupan kerja. Sebagian besar responden setuju bahwa merupakan tugas berat bagi perempuan untuk secara hati-hati menyeimbangkan tanggung jawab keluarga dan pekerjaan; mereka merasa sulit untuk menyeimbangkan dua segmen penting dalam kehidupan mereka secara efektif, sehingga memperlambat kemajuan mereka ke posisi manajerial. Perempuan bekerja sama kerasnya dengan laki-laki, namun mereka mempunyai keluarga yang harus diurus. Sering kali, mereka memutus jaringan untuk memilah-milah rumah mereka dan kemudian memperbaiki kantor mereka. Karena dalam masyarakat tempat mereka berada, perkawinan sangatlah penting bagi perempuan sehingga mereka tidak keberatan stagnan dalam organisasi, selama mereka tetap menjaga keluarga. Terakhir, tabel tersebut menunjukkan bahwa para pekerja berbeda pendapat mengenai apakah kebijakan organisasi membatasi pekerja perempuan pada posisi kepemimpinan puncak. Hal ini terbukti karena 52,0% responden sangat setuju bahwa kebijakan organisasi membatasi karyawan perempuan untuk menduduki jabatan penting, sementara 48,0% sangat tidak setuju.

Tabel Pengaruh Isu Gender terhadap Kinerja Karyawan Perempuan di Operator Maskapai Penerbangan Domestik di Nigeria

Variables	Frequency		Total
	Strongly agreed (%)	Strongly disagreed (%)	
Gender discrimination has severe emotional implications on female.	167(74.9%)	56(25.1%)	223
Perceived traditional responsibilities of women affect their performance in the organization.	146(65.5%)	77(34.5%)	223
Women's inadequate involvement in succession planning affects their job productivity.	178(79.8%)	45(20.2%)	223
Gender inequality discourages women to perform better and also to aspire towards attaining top leadership positions	139(62.3%)	84(37.7%)	223
Organizational segregation results in female employees' under-performance	125(56.1%)	98(43.9%)	223
Female employees are dissatisfied as a result of gender inequality in the organization.	183(82.1%)	40(17.9%)	223
Women are not fully committed to work as a result of their inadequate representation in leadership positions.	167(74.9%)	56(25.1%)	223
Women are not just interested in occupying key positions.	97 (43.5%)	126(56.5%)	223
Work-life balance affects women's involvement in succession planning in the organization	176(78.9%)	47(21.1%)	223
Organizational policies restrict the number of female employees in top leadership position.	123(55.2%)	100(44.8%)	223

Data from Tabel 3 mewakili perspektif pekerja mengenai dampak isu gender terhadap kinerja pekerja perempuan. Berdasarkan tabel tersebut, 74,9% responden sangat setuju bahwa diskriminasi gender mempunyai konsekuensi emosional yang parah bagi karyawan perempuan, sementara 25,1%

sangat tidak setuju. Akibatnya, mayoritas responden percaya bahwa diskriminasi gender mempunyai konsekuensi emosional yang serius bagi karyawan perempuan. Ditemukan juga bahwa 65,5% karyawan sangat setuju bahwa persepsi tanggung jawab tradisional perempuan mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja, sementara 34,5% sangat tidak setuju. Berdasarkan temuan tersebut, persentase pekerja yang lebih tinggi percaya bahwa tanggung jawab tradisional tertentu yang dimiliki perempuan mempengaruhi tingkat kinerja mereka dalam pekerjaan. Selain itu, 82,1% responden sangat setuju bahwa ketidaksetaraan gender di tempat kerja menjadi sumber ketidakpuasan pekerja perempuan, sedangkan hanya 17,9% yang menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini berarti mayoritas responden berpendapat bahwa kesenjangan gender menyebabkan ketidakpuasan pekerja perempuan. Ketika ditanya apakah ketidaksetaraan gender menghambat perempuan untuk menjadi lebih baik dan bercita-cita mencapai posisi kepemimpinan tertinggi, 62,3% responden sangat setuju, dibandingkan dengan 37,7% responden yang tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa ketidaksetaraan gender memang membuat perempuan enggan untuk meraih posisi puncak dalam organisasi.

Lebih lanjut, data yang diperoleh mengungkapkan bahwa ketidaksetaraan gender dalam organisasi mengakibatkan pegawai perempuan berkinerja buruk. Hal ini terlihat dari mayoritas responden (56,1%) yang sangat setuju bahwa kesenjangan gender menyebabkan pekerja perempuan berkinerja buruk. Ditemukan bahwa kurangnya keterwakilan perempuan dalam posisi kepemimpinan tidak berpengaruh pada komitmen mereka terhadap pekerjaan. Berdasarkan data yang diperoleh, 74,9% responden sangat setuju bahwa perempuan tidak berkomitmen penuh dalam bekerja karena kurangnya keterwakilan mereka dalam posisi kepemimpinan, sedangkan 25,1% sangat setuju. Mayoritas responden berpendapat bahwa kurangnya perempuan dalam posisi kepemimpinan menyebabkan kurangnya komitmen terhadap pekerjaan. Berdasarkan bukti yang ada, terlihat jelas bahwa perempuan mendapatkan kepuasan dan memiliki komitmen yang kuat untuk bekerja di organisasi dengan praktik promosi yang adil. Selain itu, 78,9% responden sangat setuju bahwa keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi keterlibatan perempuan dalam perencanaan suksesi. Hal ini menyiratkan bahwa salah satu alasan kurangnya keterlibatan perempuan dalam perencanaan suksesi adalah keseimbangan kehidupan kerja. Berdasarkan bukti yang ada, jelas bahwa perempuan merasa puas dan berkomitmen untuk bekerja di organisasi dengan praktik kerja yang fleksibel. Terakhir, tabel tersebut menunjukkan bahwa para pekerja berbeda pendapat mengenai apakah kebijakan organisasi membatasi pekerja perempuan pada posisi kepemimpinan puncak. Hal ini terbukti karena 55,2% responden sangat setuju bahwa kebijakan organisasi membatasi karyawan perempuan untuk menduduki jabatan penting, sementara 44,8% sangat tidak setuju..

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan studi tersebut, perencanaan suksesi telah menjadi praktik umum karena membantu organisasi tumbuh dan bertahan. Bertahannya struktur yang didominasi laki-laki dan ditekankan oleh nilai-nilai budaya yang terkendali telah menyebabkan rendahnya keterwakilan perempuan di tingkat pengambilan keputusan tertinggi dalam organisasi-organisasi kebajikan di seluruh dunia, khususnya di Afrika, meskipun terdapat berbagai perdebatan epistemologis mengenai kesetaraan gender. Selain tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, perempuan tampaknya telah terdesentralisasi dan didorong untuk tinggal di pinggiran struktur organisasi karena sejumlah masalah sosial budaya. Namun, kita hidup dalam masyarakat yang sangat menekankan prinsip-prinsip universal seperti keadilan, kesetaraan, dan hak asasi manusia yang dimaksudkan untuk mendefinisikan nilai-nilai dan hubungan kita bersama. Belum ada inisiatif konkret yang menjamin bahwa karyawan perempuan terwakili secara adil dalam perencanaan suksesi. Situasi ini diperburuk oleh fakta bahwa jumlah perempuan yang menduduki posisi kepemimpinan politik sangat sedikit, karena struktur politik yang didominasi laki-laki sering kali mengadopsi kebijakan yang semakin memperkuat stratifikasi gender dalam masyarakat. Perempuan hanya berperan kecil dalam politik, namun pertimbangan gender juga diperhitungkan dalam pembagian status sosial ekonomi. Semua anomali ini menghasilkan sejarah dan serangkaian keadaan yang menggambarkan perempuan sebagai anggota masyarakat yang pasif dan bergantung. Saran-saran berikut ini dibuat untuk meningkatkan partisipasi aktif perempuan dalam pengambilan keputusan di operator penerbangan domestik Nigeria. Landasan empiris penelitian ini dihubungkan secara sistematis dengan masing-masing rekomendasi tersebut Manajemen Maskapai Penerbangan Domestik di Nigeria hendaknya terus mewaspadai

berbagai wujud ketidaksetaraan gender agar tidak luput dari perhatian atau meluas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi-organisasi yang bertugas mengawasi dan memantau keadilan untuk tetap beroperasi. Melalui program pengembangan staf dan profesional, perempuan juga harus didorong untuk menetapkan tujuan karir yang tepat dan spesifik. Hal ini juga dapat dimasukkan ke dalam kurikulum di perguruan tinggi, khususnya pada unit bimbingan dan konseling. Selain itu, pemerintah harus lebih fokus untuk mengesahkan undang-undang yang efisien yang akan mendukung pemberdayaan dan kesetaraan perempuan di antara Operator Maskapai Penerbangan Domestik Nigeria, Manajemen Operator Maskapai Penerbangan Domestik dan organisasi lain di Nigeria harus menggunakan strategi perencanaan suksesi, melihat bagaimana mereka mentransfer pengetahuan dan menciptakan generasi pemimpin berikutnya dalam tradisi kesetaraan. Organisasi harus secara aktif merekrut perempuan, mengidentifikasi dan mengejar kandidat perempuan yang berpotensi besar, dan secara aktif mempersiapkan mereka untuk melamar posisi senior guna memerangi ketidakamanan di tempat kerja bagi karyawan perempuan.. Administrasi Operator Maskapai Penerbangan Domestik di Nigeria harus lebih menekankan pada pembinaan dan pendampingan untuk membantu karyawan menjadi lebih mudah beradaptasi dan dinamis, yang akan membantu organisasi mereka bertahan. Untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dan kemampuan dinamis, manajemen puncak juga harus mengembangkan rencana suksesi yang konsisten dengan filosofi dan praktik manajemen organisasi. Organisasi harus mendorong pengembangan karir pegawai perempuan melalui program pelatihan dan pendidikan yang dikembangkan dengan baik. Manajemen Operator Maskapai Penerbangan Domestik di Nigeria juga disarankan untuk berupaya menunjuk sejumlah besar perempuan untuk posisi kepemimpinan sehingga mereka dapat berdampak pada budaya dan mendorong perempuan lain untuk bercita-cita dan mengejar posisi strategis dalam struktur organisasi..

DAFTAR PUSTAKA

- Adegoke, A. A. (2013). *advance human resource management II*. Lagos: Chartered Institute of Personnel Management of Nigeria.
- Akani, V.C. (2015). Management succession planning and corporate survival in Nigeria: A study of banks in Portharcourt. *European Journal of Business and Management*, 7(27), 153- 176.
- Haj-Karimi, A., Razaean, A., Hadizadeh, M., & Bonyadi Naeini, A. (2011). Designing model of human resources management competencies in public sector in Iran. *Governmental Management Perspective Magazine, Shahid Behesti University*, 9, 9 -22.
- Haralambos, M., & Holborn, M. (2013). *Sociology themes and perspectives*. United Kingdom: HarperCollins
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53 -62.
- Johnson, D. P. (2010). *Contemporary sociological theory: An integrated multi-level approach*. New York: Springer Publishers
- Linz, S. J., & Semykina, A. (2012). What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction? *Industrial Relations*, 51(4), 811- 844.
- Lukina, T. (2013). Half the sky, but how much of the Purse? *Fortnightly Thoughts*. 53, 17 -18.
- Michelle, V. (2011). *Focus on talent retention to build bench strength*. New York: Cutting Edge Information.
- Okojie, P. O. (2010). *Higher education in developing countries: Peril and promise*. New York: The Task Force on Higher Education and Society.
- Osayande, F., Okolie, U. C., & Udom, I. D. (2019). Succession planning and organizational survival: evidence from national business and technical examination board, Benin City, Nigeria. *International Journal of Management Science Research*, 5(1), 205 -228.
- Pines, A. M., & Schwartz, D. (2008). Now you see them, now you don't: Gender differences in entrepreneurship. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 811 -832.
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning*. United State: Amacom Publishers.
- Vicente, A., Idigoras, I., & Aldamiz-Echevarria, C, (2009). *Gender influence on the succession planning of family owned businesses*. Spain: University of the Basque Country Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. Berkeley: University of California Press

- Willian, B., Weather, R., & Keith, D. (1996). *Human resource and personnel management*. New York: McGraw-Hill.
- Wood, E., Zivcakova, L., & Nosko, A. (2012). Examining the impact of off-task multitasking with technology on real-time classroom learning. *Computers and Education*, 58(1), 365 -374.