



Patriarki Publik Dan Diskriminasi Berdasarkan Usia Terhadap Perempuan Muda Di Tempat Kerja Maskulin: Perspektif Sylvia Walby

Alifvia Chairunnisa Setiawan

Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga,

Email: *alifvia.chairunnisa.setiawan-2025@pasca.unair.ac.id

ABSTRAK

Ketimpangan gender tetap menjadi tantangan signifikan di tempat kerja maskulin meskipun ada peningkatan upaya untuk mempromosikan keberagaman dan inklusi. Industri seperti teknik, konstruksi, serta minyak dan gas terus mempertahankan budaya organisasi yang mengistimewakan norma maskulin, sehingga menciptakan hambatan struktural bagi perempuan. Perempuan muda sangat rentan karena mereka mengalami kerugian ganda (*double disadvantage*) berdasarkan gender dan usia, yang sering kali menghasilkan persepsi diskriminasi usia dan terbatasnya peluang profesional. Artikel ini mengkaji isu-isu tersebut melalui Teori Patriarki Publik Sylvia Walby, yang menjelaskan bagaimana struktur institusional dan praktik organisasi mereproduksi ketimpangan gender di ranah publik. Berpatokan pada literatur internasional terkini, artikel ini berargumen bahwa budaya organisasi patriarkal memperkuat diskriminasi berbasis usia dan gender, mengikis pemberdayaan psikologis perempuan muda, dan pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Diskusi lebih lanjut menyoroti bahwa kepemimpinan inklusif, praktik sumber daya manusia yang adil, dan budaya organisasi yang mendukung sangat penting untuk mengurangi diskriminasi struktural serta meningkatkan kesejahteraan, pengembangan karier, dan kinerja perempuan muda di tempat kerja maskulin.

Kata Kunci: *diskriminasi usia, kinerja karyawan, patriarki publik, perempuan muda, tempat kerja maskulin.*

ABSTRACT

Gender inequality remains a significant challenge in masculine workplaces despite increased efforts to promote diversity and inclusion. Industries such as engineering, construction, and oil and gas continue to uphold organizational cultures that privilege masculine norms, creating structural barriers for women. Young women are particularly vulnerable as they experience a double disadvantage based on gender and age, which often results in perceived age discrimination and limited professional opportunities. This article examines these issues through Sylvia Walby's theory of public patriarchy, which explains how institutional structures and organizational practices reproduce gender inequality in the public sphere. Drawing on recent international literature, the article argues that patriarchal organizational cultures reinforce age- and gender-based discrimination, erode young women's psychological empowerment, and ultimately affect employee performance. The discussion further highlights that inclusive leadership, equitable human resource practices, and supportive organizational cultures are essential to mitigating structural

discrimination and enhancing the well-being, career development, and performance of young women in masculine workplaces.

Keywords: *public patriarchy, gender inequality, young women, masculine workplaces, age discrimination, employee performance.*

PENDAHULUAN

Peningkatan partisipasi perempuan dalam pasar tenaga kerja global tidak secara otomatis menghilangkan ketimpangan gender di dalam organisasi. Meskipun perempuan saat ini bekerja di berbagai sektor profesional, ketimpangan struktural tetap terlihat jelas di industri yang didominasi laki-laki seperti teknik, konstruksi, manufaktur, pertambangan, serta minyak dan gas. Sektor-sektor ini terus mempromosikan budaya organisasi yang dicirikan oleh nilai-nilai maskulin, termasuk daya saing, otoritas, pengekanan emosional, dan jam kerja yang panjang, yang menciptakan hambatan bagi partisipasi setara dan kemajuan karier perempuan (Turnbull et al., 2022).

Ketimpangan gender di tempat kerja maskulin melampaui sekadar keterwakilan perempuan yang rendah. Banyak perempuan terus mengalami bentuk-bentuk diskriminasi yang halus, termasuk pengecualian dari pengambilan keputusan, akses yang tidak setara ke pengembangan karier, pelecehan di tempat kerja, dan penurunan nilai atas kompetensi profesional mereka. Praktik diskriminatif ini sering kali tertanam dalam budaya organisasi, membuatnya sulit diidentifikasi meskipun berdampak signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi. (Smith et al., 2024) menemukan lebih lanjut bahwa ketidaksantunan di tempat kerja (*workplace incivility*) dan mansplaining mengurangi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat karyawan untuk bertahan di dalam organisasi mereka.

Situasinya bahkan lebih menantang bagi perempuan muda yang bekerja di industri maskulin. Selain menghadapi stereotip gender, mereka sering kali dianggap tidak berpengalaman, kurang memiliki otoritas, atau belum siap untuk kepemimpinan karena faktor usia. Persilangan (*intersection*) antara gender dan usia ini menempatkan perempuan muda pada posisi "minoritas ganda" (*double minority*), di mana stereotip yang tumpang tindih saling memperkuat dan meningkatkan kemungkinan terjadinya persepsi diskriminasi usia. Akibatnya, perempuan muda sering menerima lebih sedikit kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek strategis, menjalankan kepemimpinan, dan memperoleh pengakuan profesional dibandingkan dengan rekan laki-laki atau karyawan yang lebih tua (Oliveira, 2023).

Pengalaman-pengalaman ini dapat dipahami melalui Teori Patriarki Publik Sylvia Walby, yang berargumen bahwa ketimpangan gender direproduksi melalui institusi publik seperti pasar kerja dan organisasi, bukan semata-mata melalui prasangka antarindividu. Di dalam tempat kerja maskulin, sistem organisasi sering kali mengganjar senioritas, dominasi, dan gaya kepemimpinan maskulin tradisional, sembari membatasi akses perempuan terhadap otoritas, peluang karier, dan pengaruh organisasi. Konsekuensinya, diskriminasi terhadap perempuan muda menjadi tertanam di dalam struktur organisasi, termasuk dalam proses perekrutan, promosi, alokasi tugas, dan evaluasi kinerja.

Dampak dari ketimpangan struktural ini melampaui masalah keadilan sosial. Lingkungan organisasi yang diskriminatif mengurangi pemberdayaan psikologis karyawan dengan melemahkan rasa kompetensi, otonomi, kebermaknaan, dan dampak mereka di tempat kerja. Pemberdayaan psikologis yang lebih rendah selanjutnya menurunkan motivasi, keterikatan (*engagement*), inovasi, dan kinerja kerja karyawan secara keseluruhan (Juyumaya, 2022). Oleh karena itu, diskriminasi usia yang dialami

oleh perempuan muda harus dipandang tidak hanya sebagai isu etis, tetapi juga sebagai tantangan organisasi yang dapat mengurangi efektivitas modal manusia dan kinerja organisasi jangka panjang.

Meskipun keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (*diversity, equity, and inclusion*) telah menjadi prioritas strategis di banyak organisasi, perhatian yang diberikan terhadap efek gabungan dari diskriminasi gender dan usia yang dialami perempuan muda di tempat kerja maskulin masih terbatas. Studi yang ada umumnya mengkaji ketimpangan gender dan diskriminasi usia secara terpisah, sehingga pemahaman tentang bagaimana identitas yang saling bersilangan ini memengaruhi pengalaman di tempat kerja dan hasil kinerja karyawan menjadi kurang memadai (Turnbull et al., 2022).

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis persepsi diskriminasi usia yang dialami perempuan muda yang bekerja di tempat kerja maskulin melalui perspektif Teori Patriarki Publik Sylvia Walby. Secara khusus, artikel ini mengkaji bagaimana struktur organisasi yang patriarkal memperkuat diskriminasi berbasis usia, memengaruhi pemberdayaan psikologis, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan, sekaligus memberikan implikasi untuk mengembangkan budaya organisasi dan praktik sumber daya manusia yang lebih inklusif.

METODE

Penelitian ini menggunakan *literature review* dengan pendekatan naratif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan patriarki publik, diskriminasi berdasarkan usia terhadap perempuan muda, tempat kerja maskulin, pemberdayaan psikologis, dan kinerja karyawan. Pendekatan naratif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman konseptual dan mengintegrasikan temuan dari berbagai penelitian mengenai keterkaitan antara struktur organisasi, ketimpangan gender dan usia, serta konsekuensinya terhadap pengalaman dan hasil kerja perempuan muda.

Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, Scopus, Web of Science, dan ScienceDirect dengan menggunakan kata kunci yang disesuaikan dengan fokus penelitian, yaitu public patriarchy, age discrimination, young women, masculine workplace, psychological empowerment, dan employee performance, beserta padanan istilah yang relevan. Penelusuran diprioritaskan pada publikasi tahun 2022–2026 untuk memperoleh literatur yang mencerminkan perkembangan penelitian terkini. Jurnal internasional digunakan sebagai sumber utama, sedangkan jurnal nasional digunakan sebagai sumber tambahan untuk memperkuat konteks pembahasan.

Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal atau prosiding akademik yang dapat dipertanggungjawabkan; (2) artikel yang membahas atau memiliki keterkaitan substantif dengan patriarki, ketimpangan gender, diskriminasi usia, perempuan muda, organisasi atau tempat kerja yang didominasi laki-laki, pemberdayaan psikologis, kinerja karyawan, atau praktik pengelolaan sumber daya manusia; (3) artikel yang memberikan temuan, konsep, atau kerangka teoritis yang dapat digunakan untuk menjelaskan fokus penelitian; dan (4) publikasi dalam rentang tahun 2022–2026 sebagai prioritas utama. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup publikasi yang tidak memiliki keterkaitan substantif dengan fokus penelitian, artikel yang hanya menyebutkan isu gender atau usia tanpa relevansi terhadap konteks organisasi dan pekerjaan, serta sumber yang tidak menyediakan informasi yang memadai untuk dianalisis (Snyder, 2019).

Artikel yang diperoleh dari berbagai database kemudian ditelaah berdasarkan judul dan abstrak, dilanjutkan dengan pemeriksaan isi artikel untuk menilai kesesuaian dengan tujuan kajian. Literatur yang ditemukan secara berulang pada lebih dari satu database diperiksa untuk menghindari duplikasi sumber, sehingga setiap artikel hanya digunakan satu kali dalam proses sintesis. Selanjutnya, literatur yang memenuhi kriteria relevansi dipertahankan sebagai bahan utama analisis. Berdasarkan proses penelusuran dan seleksi tersebut, penelitian ini menggunakan 16 referensi utama yang diterbitkan dalam periode 2022–2026.

Kualitas dan relevansi literatur dinilai secara kritis berdasarkan kesesuaian fokus artikel dengan permasalahan penelitian, kredibilitas sumber publikasi, kejelasan tujuan dan pendekatan penelitian, serta kontribusi temuan atau konsep terhadap pembahasan. Penilaian tersebut digunakan untuk menentukan tingkat relevansi setiap sumber, bukan untuk memberikan skor kuantitatif terhadap kualitas artikel. Artikel dengan relevansi dan kontribusi konseptual yang lebih kuat digunakan sebagai dasar utama dalam membangun argumentasi, sedangkan sumber yang bersifat pendukung digunakan untuk memperkuat konteks dan interpretasi.

Analisis dilakukan secara naratif dan tematik dengan membandingkan konsep serta temuan dari literatur yang terpilih, kemudian mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, dan hubungan antartemuan. Hasil sintesis dikelompokkan ke dalam lima tema utama, yaitu (1) patriarki publik dalam organisasi maskulin, (2) patriarki publik dan diskriminasi usia terhadap perempuan muda, (3) patriarki publik dan pemberdayaan psikologis, (4) patriarki publik dan kinerja karyawan, serta (5) implikasi bagi pengembangan sumber daya manusia dan kebijakan organisasi. Sintesis tematik tersebut digunakan untuk menjelaskan bagaimana struktur organisasi dan norma maskulin dapat membentuk pengalaman perempuan muda di tempat kerja serta bagaimana pengalaman diskriminatif tersebut berhubungan dengan pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian literatur menunjukkan bahwa perempuan muda yang bekerja di lingkungan maskulin menghadapi ketimpangan yang berkaitan dengan struktur organisasi, diskriminasi berdasarkan gender dan usia, pemberdayaan psikologis, serta kinerja karyawan. Hasil kajian tersebut selanjutnya dibahas berdasarkan perspektif Teori Patriarki Publik Sylvia Walby untuk melihat bagaimana struktur dan praktik organisasi dapat membentuk pengalaman perempuan muda di tempat kerja.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini mengoperasionalkan teori patriarki publik melalui beberapa aspek pada ranah pekerjaan berbayar, yaitu (1) akses perempuan terhadap otoritas dan pengambilan keputusan, (2) kesempatan memperoleh tugas strategis dan pengembangan karier, (3) proses perekrutan, promosi, dan evaluasi yang dapat mengandung bias gender dan usia, (4) akses terhadap jaringan profesional, mentoring, dan sponsorship, serta (5) norma pekerja ideal dan kepemimpinan yang mengutamakan karakteristik maskulin. Aspek-aspek tersebut digunakan sebagai lensa untuk membaca bagaimana struktur organisasi maskulin dapat menghasilkan atau mempertahankan ketimpangan yang dialami perempuan muda (Walby, 1989).

Dalam konteks perempuan muda, patriarchal relations in paid work menjadi semakin penting karena struktur gender tersebut dapat berinteraksi dengan struktur usia. Perempuan muda tidak hanya menghadapi ekspektasi mengenai bagaimana perempuan seharusnya berperilaku, tetapi juga stereotip bahwa usia muda identik dengan kurangnya pengalaman, kompetensi, dan otoritas. Menurut Walby

(1989) ketika organisasi memberikan legitimasi yang lebih besar kepada senioritas, pengalaman kerja, dan otoritas yang dikonstruksikan secara maskulin, perempuan muda dapat mengalami posisi yang kurang menguntungkan dalam memperoleh tugas strategis, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mendapatkan pengakuan profesional, dan mengakses peluang kepemimpinan.

Meskipun keenam struktur tersebut saling berkaitan, penelitian ini memusatkan perhatian pada *patriarchal relations in paid work* karena fokus kajian berada pada pengalaman perempuan muda dalam organisasi dan tempat kerja yang didominasi laki-laki. Dalam struktur pekerjaan berbayar, organisasi dipandang sebagai arena tempat akses terhadap sumber daya, otoritas, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier dapat didistribusikan secara tidak setara berdasarkan gender. Ketimpangan tersebut dapat berlangsung melalui mekanisme formal maupun informal, termasuk proses perekrutan, promosi, pembagian tugas, evaluasi kinerja, akses terhadap jaringan profesional, serta kesempatan untuk memperoleh pengalaman kepemimpinan (Walby, 1989).

Dalam kerangka Walby, patriarki dapat dipahami melalui enam struktur utama, yaitu mode produksi patriarkal (*patriarchal mode of production*), hubungan patriarkal dalam pekerjaan berbayar (*patriarchal relations in paid work*), hubungan patriarkal dalam negara (*patriarchal relations in the state*), kekerasan laki-laki (*male violence*), hubungan patriarkal dalam seksualitas (*patriarchal relations in sexuality*), dan hubungan patriarkal dalam institusi budaya (*patriarchal relations in cultural institutions*). Keenam struktur tersebut menunjukkan bahwa ketimpangan gender tidak dihasilkan oleh satu institusi saja, tetapi direproduksi melalui berbagai mekanisme sosial yang saling berkaitan.

Teori patriarki Sylvia Walby memandang patriarki sebagai suatu sistem struktur sosial dan praktik yang memungkinkan laki-laki mendominasi, menekan, dan mengeksploitasi perempuan. Dalam kerangka tersebut, patriarki tidak hanya berlangsung dalam ruang privat keluarga, tetapi juga beroperasi melalui berbagai institusi di ranah publik. Walby membedakan patriarki privat dan patriarki publik. Patriarki privat terutama menempatkan rumah tangga sebagai arena utama dominasi terhadap perempuan, sedangkan patriarki publik berlangsung melalui institusi sosial yang lebih luas, termasuk pekerjaan berbayar, negara, dan institusi budaya.

Patriarki Publik dalam Organisasi Maskulin

Teori Patriarki Publik Sylvia Walby menjelaskan bahwa ketimpangan gender terus bertahan karena patriarki kini beroperasi melalui institusi publik seperti pasar kerja, organisasi, pendidikan, dan negara. Di dalam organisasi, patriarki publik direproduksi melalui struktur formal dan informal yang mengistimewakan norma maskulin sembari membatasi akses perempuan terhadap otoritas, pengakuan, dan kemajuan karier. Meskipun organisasi tampak meritokratis, mereka terus menghargai karakteristik maskulin, sehingga memperkuat ketimpangan gender struktural (Hing et al., 2023). Industri maskulin seperti teknik, minyak dan gas, konstruksi, pertambangan, dan manufaktur secara jelas mencerminkan patriarki publik dengan mempromosikan budaya organisasi yang menekankan kompetensi teknis, ketahanan fisik, kepemimpinan tegas, daya saing, dan ketangguhan emosional. Norma-norma ini membentuk perekrutan, promosi, dan evaluasi kinerja, menuntut perempuan untuk membuktikan kompetensi yang lebih besar daripada laki-laki demi menerima pengakuan yang setara.

Oleh karena itu, patriarki publik tertanam dalam sistem organisasi dan bukan pada prasangka individu. Meskipun organisasi secara formal mempromosikan kesetaraan, praktik informal terus mengganjar karier tanpa gangguan, *workaholism*, dominasi, dan daya saing yang agresif. Demikian pula,

konsep "pekerja ideal" memfavoritkan gaya kepemimpinan maskulin, sering kali menyebabkan pendekatan kolaboratif dan partisipatif perempuan menerima lebih sedikit pengakuan meskipun peroleh kinerjanya sebanding. Budaya organisasi maskulin juga memengaruhi akses ke jaringan informal, pembimbingan (*mentoring*), tugas strategis, dan peluang pengambilan keputusan. Karena jaringan ini umumnya didominasi oleh karyawan laki-laki senior, perempuan sering mengalami visibilitas yang lebih rendah, peluang sponsor yang lebih sedikit, dan pengaruh organisasi yang terbatas, yang menunjukkan bagaimana kekuasaan patriarkal direproduksi melalui proses organisasi sehari-hari (Tragantzopoulou et al., 2025).

Hing et al (2023) berargumen bahwa ketimpangan gender terakumulasi di sepanjang karier karyawan, mulai dari perekrutan hingga promosi dan peluang kepemimpinan. Kerugian kumulatif ini sangat terlihat di industri yang didominasi laki-laki, yang mengakibatkan kemajuan karier yang lebih lambat dan keterwakilan perempuan yang lebih rendah di posisi senior. Dalam konteks studi ini, teori Walby menjelaskan mengapa perempuan muda yang bekerja pada proyek-proyek seperti RDMP Balikpapan mungkin menghadapi hambatan organisasi di luar diskriminasi antarindividu. Budaya organisasi yang menekankan senioritas, otoritas teknis, ketahanan fisik, dan daya saing cenderung mengistimewakan karyawan laki-laki yang lebih tua sambil mempertanyakan legitimasi profesional perempuan muda. Akibatnya, patriarki publik menjadi konteks struktural di mana persepsi diskriminasi usia melemahkan pemberdayaan psikologis dan pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan.

Patriarki Publik dan Diskriminasi Usia Perempuan Muda

Meskipun diskriminasi usia secara tradisional dikaitkan dengan karyawan yang lebih tua, penelitian terbaru menunjukkan bahwa pekerja yang lebih muda juga mengalami prasangka berbasis usia yang sistematis. Stereotip yang menggambarkan karyawan muda sebagai orang yang tidak berpengalaman, belum dewasa, dan kurang memiliki kemampuan kepemimpinan sering kali memengaruhi keputusan manajerial, terutama ketika usia bersilangan dengan gender. Akibatnya, perempuan muda yang bekerja di organisasi maskulin mengalami bentuk kerugian yang tumpang tindih berdasarkan usia dan gender mereka (Yu et al., 2024). Patriarki publik menjelaskan fenomena ini dengan menekankan bahwa legitimasi organisasi dibentuk tidak hanya oleh kompetensi tetapi juga oleh ekspektasi sosial mengenai otoritas dan kepemimpinan (Suharti & Hasan, 2026). Di tempat kerja maskulin, kredibilitas sering dikaitkan dengan senioritas, perilaku maskulin, dan pengalaman kerja yang luas. Konsekuensinya, perempuan muda dapat dipersepsikan secara bersamaan sebagai "terlalu muda" untuk memimpin dan "terlalu feminin" untuk tampil efektif dalam pekerjaan yang menuntut secara teknis, sehingga menciptakan kerugian ganda yang melampaui diskriminasi gender atau usia saja.

Persilangan ini menempatkan perempuan muda pada posisi minoritas ganda. Selain menjadi minoritas gender di industri yang didominasi laki-laki, mereka juga dipandang kurang memiliki pengalaman profesional yang memadai karena usia mereka. Stereotip yang saling bertumpuk ini memperhebat pengalaman diskriminatif, karena evaluasi organisasi dipengaruhi oleh asumsi terkait gender dan usia, bukan kompetensi objektif (Kunze & Meulenaere, 2024). Diskriminasi usia sering kali diungkapkan melalui praktik organisasi yang halus daripada pengecualian eksplisit. Perempuan muda mungkin menerima lebih sedikit tugas strategis, pengurangan partisipasi dalam pengambilan keputusan, terbatasnya peluang kepemimpinan, dan berkurangnya pengakuan atas ide-ide mereka. Meskipun tindakan-tindakan ini mungkin tampak seperti rutinitas biasa, efek kumulatifnya membatasi pengembangan karier dan memperkuat ketimpangan organisasi, mencerminkan pandangan Walby

bahwa patriarki publik beroperasi melalui proses institusional daripada perilaku diskriminatif yang terang-terangan.

Konsekuensi penting lainnya berkaitan dengan kredibilitas profesional. Perempuan muda sering kali perlu memberikan bukti kompetensi yang lebih kuat sebelum menerima tingkat kepercayaan yang sama dengan rekan laki-laki mereka. Keahlian mereka mungkin lebih sering dipertanyakan, sementara kesalahan akan memperkuat stereotip mengenai usia muda dan gender, sehingga membatasi peluang untuk memperoleh pengaruh organisasi dan pengalaman kepemimpinan (Yu et al., 2024). Pengalaman-pengalaman ini memiliki implikasi signifikan bagi pengembangan karier jangka panjang. Paparan terus-menerus terhadap stereotip berbasis gender dan usia dapat mengurangi komitmen organisasi, menurunkan aspirasi kepemimpinan, dan meningkatkan niat untuk meninggalkan industri maskulin. Seperti yang diuraikan oleh (Tricco et al., 2024) kerugian organisasi yang kumulatif terus membentuk alur karier perempuan dan berkontribusi pada rendahnya keterwakilan mereka dalam posisi kepemimpinan di seluruh sektor yang didominasi laki-laki.

Dari perspektif Walby, pengalaman-pengalaman ini bukanlah insiden antarindividu yang terisolasi, melainkan manifestasi dari patriarki institusional. Patriarki publik mereproduksi diskriminasi usia dengan mengistimewakan norma maskulin dan berbasis senioritas, sembari membatasi peluang bagi mereka yang tidak memenuhi ekspektasi tersebut. Konsekuensinya, persepsi diskriminasi usia di kalangan perempuan muda mencerminkan struktur organisasi yang lebih luas yang terus melanggengkan ketimpangan melalui praktik manajerial sehari-hari.

Patriarki Publik dan Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis adalah mekanisme kunci yang melalui lingkungan organisasi memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Menurut Gretchen M. Spreitzer, pemberdayaan ini terdiri dari empat dimensi: kebermaknaan (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), dan dampak (*impact*). Karyawan dengan pemberdayaan psikologis yang tinggi menganggap pekerjaan mereka bermakna, merasa kompeten, memiliki otonomi yang lebih besar, dan percaya bahwa mereka dapat memengaruhi hasil organisasi. Seperti yang dilaporkan oleh (Alonso et al., 2024) karyawan yang terberdayakan secara psikologis menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, inovasi yang lebih besar, dan kinerja kerja yang lebih baik. Dari Teori Patriarki Publik Sylvia Walby, pemberdayaan psikologis dibentuk tidak hanya oleh karakteristik individu tetapi juga oleh struktur organisasi. Patriarki publik memperkuat norma maskulin sambil membatasi akses perempuan terhadap otoritas, pengakuan, dan peluang pengambilan keputusan. Akibatnya, perempuan mungkin mengalami pemberdayaan psikologis yang lebih rendah karena sistem organisasi gagal mengakui kemampuan mereka secara penuh, bukan karena mereka kurang kompeten.

Hambatan struktural ini sangat terlihat di tempat kerja maskulin, di mana budaya organisasi yang menekankan daya saing, hirarki, *workaholism*, dan keteguhan emosional sering kali membatasi peluang perempuan muda untuk menunjukkan kepemimpinan dan otonomi. Partisipasi yang terbatas dalam keputusan strategis, lebih sedikit tugas yang menantang, dan berkurangnya dukungan pengembangan secara bertahap melemahkan kepercayaan diri karyawan meskipun kinerja objektif mereka kuat. Di antara keempat dimensi tersebut, kompetensi sangat rentan terhadap stereotip gender. Di industri seperti teknik, konstruksi, serta minyak dan gas, keahlian teknis sering kali dikaitkan dengan karyawan laki-laki, menyebabkan perempuan muda menerima lebih sedikit kesempatan untuk membuktikan

kemampuan mereka sementara kesalahan mereka dinilai lebih keras. Standar evaluasi yang tidak setara tersebut mengikis kepercayaan diri dan mengurangi pemberdayaan psikologis (Heilman et al., 2024).

Demikian pula, penentuan nasib sendiri dapat menurun ketika perempuan muda menerima pengawasan yang lebih besar dan lebih sedikit kesempatan untuk membuat keputusan independen dibandingkan dengan rekan laki-laki yang memiliki kualifikasi setara. Hal ini membatasi otonomi dan motivasi intrinsik. Alonso et al. (2024) menekankan bahwa kepemimpinan yang mendukung, iklim organisasi yang inklusif, dan manajemen partisipatif secara signifikan memperkuat persepsi karyawan tentang otonomi dan pengaruh tempat kerja. Dimensi dampak juga dibatasi oleh patriarki publik. Ide-ide perempuan muda mungkin kurang mendapat perhatian atau memerlukan validasi dari rekan laki-laki senior sebelum diimplementasikan, sehingga memperkuat persepsi bahwa kontribusi mereka kurang berharga. Pengalaman yang halus namun berulang ini mengurangi rasa pengaruh organisasi karyawan sekaligus mempertahankan struktur kekuasaan patriarkal (Umeh et al., 2026). Dalam konteks studi ini, teori Walby menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi diskriminasi usia dan pemberdayaan psikologis pada dasarnya bersifat struktural. Pesan-pesan organisasi yang mempertanyakan kompetensi dan potensi kepemimpinan perempuan muda mengurangi rasa kebermaknaan, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak mereka. Konsekuensinya, pemberdayaan psikologis yang lebih rendah menjadi mekanisme penting yang melaluinya persepsi diskriminasi usia berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Patriarki Publik dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil organisasi utama yang dipengaruhi oleh ketimpangan di tempat kerja. Ini mencakup kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan penghindaran perilaku kerja kontraproduktif. Di luar kompetensi teknis, kinerja karyawan juga bergantung pada lingkungan organisasi yang mempromosikan keadilan, inklusi, dan kesejahteraan psikologis. Menurut Teori Patriarki Publik, perbedaan dalam kinerja karyawan tidak boleh dipandang semata-mata sebagai cerminan dari kemampuan individu. Sebaliknya, struktur organisasi yang patriarkal sering kali membatasi akses perempuan ke pengembangan profesional, pengakuan, peluang kepemimpinan, dan sumber daya organisasi, yang mencegah mereka untuk memperlihatkan potensi mereka secara penuh (Hing et al., 2023). Akibatnya, kinerja yang lebih rendah mungkin dihasilkan dari ketimpangan struktural, bukan karena kurangnya kompetensi.

Amoadu et al. (2024) menjelaskan bahwa persepsi diskriminasi usia mengurangi kinerja karyawan dengan menurunkan motivasi, melemahkan komitmen organisasi, dan meningkatkan kelelahan emosional, stres kerja, serta penarikan diri secara psikologis. Faktor-faktor ini secara kolektif menurunkan efektivitas individu dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Bagi perempuan muda di organisasi maskulin, efek ini sangat signifikan karena pengalaman karier awal membentuk identitas profesional dan kepercayaan diri. Paparan terus-menerus terhadap stereotip berbasis gender dan usia dapat mengurangi inisiatif, menghambat partisipasi dalam tugas-tugas menantang, dan membatasi aspirasi kepemimpinan. Akibatnya, organisasi mungkin keliru menafsirkan partisipasi yang lebih rendah sebagai kemampuan yang lebih rendah, sembari mengabaikan hambatan struktural yang bertanggung jawab atas hasil tersebut. Teori Walby oleh karena itu menekankan bahwa kinerja karyawan yang tidak setara sebagian besar merupakan konsekuensi dari penataan institusional dan bukan kekurangan individu.

Implikasi bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kebijakan Organisasi

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM/HRD), yang menunjukkan bahwa pengembangan karyawan tidak dapat dipisahkan dari kesetaraan organisasi. Meskipun HRD bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja karyawan, Teori Patriarki Publik menunjukkan bahwa upaya-upaya ini akan tetap tidak efektif jika organisasi terus mereproduksi ketimpangan struktural. Oleh karena itu, kesetaraan gender harus diintegrasikan ke dalam HRD strategis, bukan hanya diperlakukan sebagai inisiatif keberagaman semata (Jabeen et al., 2024). Pertama, organisasi harus membangun sistem perekrutan dan promosi yang adil melalui evaluasi berbasis kompetensi yang transparan, kriteria promosi yang terstandarisasi, dan pelatihan kesadaran bias untuk meminimalkan stereotip tak sadar dalam keputusan personalia, khususnya di dalam industri maskulin. Kedua, HRD harus memperkuat pemberdayaan psikologis dengan menyediakan pembimbingan (*mentoring*), pengembangan kepemimpinan, pelatihan (*coaching*), dan peluang untuk berpartisipasi dalam proyek strategis. Inisiatif ini meningkatkan kepercayaan diri, otonomi, pengaruh organisasi, dan kinerja jangka panjang karyawan sekaligus mengurangi efek negatif dari diskriminasi.

Menurut penelitian Platania et al. (2025) organisasi juga harus memupuk budaya tempat kerja yang inklusif dengan mempromosikan kepemimpinan inklusif, kebijakan HR yang adil, keselamatan psikologis, dan akuntabilitas organisasi. Daripada menuntut perempuan untuk beradaptasi dengan norma organisasi yang maskulin, institusi harus menciptakan lingkungan yang menghargai gaya kepemimpinan yang beragam dan partisipasi yang setara. Terakhir, para profesional HRD harus menyadari bahwa diskriminasi usia terhadap perempuan muda merupakan isu kesetaraan gender sekaligus manajemen talenta. Mengurangi patriarki publik melalui praktik HR yang adil, kepemimpinan inklusif, dan iklim organisasi yang mendukung tidak hanya memajukan keadilan sosial tetapi juga memperkuat kinerja karyawan, retensi, dan daya saing organisasi yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Teori Patriarki Publik Sylvia Walby memberikan kerangka yang berguna untuk memahami ketimpangan yang dialami perempuan muda di tempat kerja maskulin. Hasil kajian menunjukkan bahwa struktur dan praktik organisasi yang mengutamakan norma maskulin dapat memperkuat diskriminasi berdasarkan gender dan usia, sehingga menempatkan perempuan muda pada posisi *double minority* dan membatasi peluang profesional mereka. Ketimpangan tersebut selanjutnya dapat melemahkan pemberdayaan psikologis perempuan muda, terutama dalam aspek kompetensi, penentuan nasib sendiri, kebermaknaan, dan dampak, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan inklusif, praktik sumber daya manusia yang adil, serta budaya organisasi yang mendukung untuk mengurangi hambatan struktural yang dihadapi perempuan muda. Pengurangan praktik patriarki publik tidak hanya penting bagi kesetaraan gender, tetapi juga bagi pengembangan karier dan peningkatan kinerja perempuan muda di tempat kerja maskulin.

DAFTAR PUSTAKA

- Alonso, M. L., Cristina García Ael, & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: A scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC Psychology*, 12(1), 195. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01675-z>
- Heilman, M. E., Caleo, S., & Manzi, F. (2024). Women at Work: Pathways from Gender Stereotypes to Gender Bias and Discrimination. *Annual Review*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105>
- Hing, L. S. S., Sakr, N., Jessica B. Sorenson, Cailin S, Stamarksi, Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, 33, 100968. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>
- Jabeen, G., Goli, G., Kafila, & Gobinath, R. (2024). A bibliometric review on gender equity in human resource management. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s43093-024-00381-x>
- Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology*, Volume 13-2022.
- Kunze, F., & Meulenaere, K. D. (2024). Discrimination in organizations on the basis of age. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101927. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101927>
- Oliveira, E. A. da S. (2023). The temporal dynamics of age metastereotyping and thriving at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 285–297. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2149396>
- Platania, S., Maggio, C., & Boccadamo, M. (2025). The Impact of Diversity Inclusion Practices in the Workplace Context: The Effect of Inclusive Leadership. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(7), 121. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15070121>
- Smith, C. J., Schweitzer, L., Lauch, K., & Bird, A. (2024). ‘Well, actually’: Investigating mansplaining in the modern workplace. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1790–1808. <https://doi.org/DOI:%2010.1017/jmo.2022.81>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Suharti, & Hasan, A. B. P. (2026). Negotiating Power and Identity in Female Leadership within Patriarchal Organizational Cultures. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 4, 7.
- Tragantzopoulou, P., Kourantzinou, K., Rizou, E., & Tragantzopoulou, A. (2025). *Leadership, Gender, and Organizational Change: Voices of Women Leaders in Greece*. 15(11), 445. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15110445>
- Tricco, A. C., Parker, A., Khan, P. A., Nincic, V., Robson, R., MacDonald, H., Warren, R., & Cleary, O. (2024). *Interventions on gender equity in the workplace: A scoping review*. 22(1), 149. <https://doi.org/10.1186/s12916-024-03346-7>
- Turnbull, B., Graham, M., & Taket, A. (2022). Diversified Organizational Inequality Regimes and Ideal Workers in a “Growth-Driven,” “Diverse,” “Flexible” Australian Company: A Multilevel Grounded Theory. In *Social Sciences* (Vol. 11, Issue 8, p. 325). <https://doi.org/10.3390/socsci11080325>
- Umeh, C., Alsaman, A., Cornelius, N., Ndoma-Egba, M., & Faysal, N. M. (2026). Crying more than the bereaved: Women's lived experiences of equality and polychronous gender diversity

management in Saudi Arabia. *The International Journal of Human Resource Management*, 37(4), 527–564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2026.2658820>

Walby, S. (1989). Theorising Patriarchy. *Sociology*, 23(2), 213–234. <https://doi.org/10.1177/0038038589023002004>

Yu, Y., Beigi, M., & Parry, J. (2024). Age-Related Stereotypes and Career Outcomes: A Systematic Literature Review. *Academic of Management*, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17597abstract>