

Sabda Pandita Ratu: *Queen Bee* dan *Ostrasisme* dari Perspektif Pekerja Perempuan

The Queen Can Do No Wrong: Queen Bee and Ostracism from The Perspective of Women Workers

Cleoputri Yusainy^{1,3}, Isma Adila², Dita Rachmayani¹,
Ziadatul Hikmiah¹, Wahyu Wicaksono³

¹Departemen Psikologi, Universitas Brawijaya, Indonesia ²Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya, Indonesia ³Placebo Research Group, Indonesia

Naskah masuk 14 Agustus 2022 Naskah diterima 02 Mei 2023 Naskah diterbitkan 27 Juni 2023

Abstrak. Kajian teoretis ini diarahkan untuk menelisik sebagian episode kehidupan antar perempuan dalam dunia kerja: “ratu lebah” (*queen bee*) dan *ostrasisme* dari perspektif pekerja perempuan (*worker bee*). Pembahasan diawali dengan perubahan eksistensi perempuan di tempat kerja dalam hierarki organisasi yang dominan laki-laki, yang berpotensi memunculkan ratu lebah yaitu senioritas pekerja perempuan terhadap junior sesama perempuan. Pembahasan berlanjut dengan *ostrasisme* oleh pemimpin yang diduga merupakan salah satu manifestasi unik dari ratu lebah. Telaah ditutup dengan rekomendasi untuk prevensi dan intervensi *ostrasisme* oleh ratu lebah. Dinamika kompetisi intragender perlu dipetakan sebelum berdampak negatif terhadap keputusan karier pekerja perempuan maupun kinerja organisasi.

Kata kunci: kompetisi intragender; *ostrasisme* pemimpin; pekerja perempuan; ratu lebah

Abstract. This article reviews the existing literatures on “queen bee” and ostracism from the perspective of “worker bee”. We begin by describing the transitions of female in the workplace, that lead to the emergence of queen bee the seniority of female workers towards female juniors in the dominant male organizational hierarchy. We then turn to leadership ostracism, and propose it as one unique manifestation of queen bee. Finally, we discuss the future directions for prevention and intervention of ostracism by queen bee. The dynamics of intergender competition needs to be mapped to hinder the negative impacts on women’s career as well as on organizational performance.

Keywords: female worker; intragender competition; leadership ostracism; queen bee

Pengantar

Sejarah relasi antar gender merentang panjang. Di samping lintas gender laki-laki dan perempuan, dinamika psikologis yang terjadi pada ranah satu lini kesamaan jenis kelamin juga menarik untuk dikaji. Tidak berhenti pada soalannya yang menempatkan laki-laki dan perempuan secara berhadapan,

*Alamat Korespondensi: cleo.yusainy@ub.ac.id

problem yang terjadi pada sesama perempuan semakin menambah kompleksitas. Namun demikian, karena sifatnya yang tidak diametral dengan lawan jenis membuat studi yang mendalami hal ini cenderung lebih terabaikan. Atas dasar inilah, kajian teoretis ini berfokus pada perilaku “ratu lebah” (*queen bee*) oleh atasan perempuan, utamanya ketika menjelma menjadi *ostrasisme* bagi bawahan sesama pekerja perempuan (*worker bee*).

Organisasi tempat kerja mewakili suatu gelanggang sosial yang unik karena individu di dalamnya tidak hanya terikat melalui kemelekatan sosial, juga terkunci oleh soal ekonomi dan insentif praktis. Walaupun eksistensi perempuan dari waktu ke waktu terus mengalami perubahan, kehadiran perempuan di ranah publik masih menyisakan persoalan. Dalam tinjauan sistematis perdana tentang kompetisi intragender, Kark *et al.* (2023) menyimpulkan dua perspektif paradoks: pekerja perempuan dituntut untuk saling berkompetisi sekaligus saling bekerja sama. Paradoks ini menunjukkan bahwa sampai hari ini, harapan masyarakat tidak lantas begitu saja sama dan merata dalam memaknai emansipasi (Littler & Rottenberg, 2020; Sheppard & Aquino, 2016).

Jejak pemahaman lama masih terasa pula terhadap perempuan yang menempati posisi sebagai pemimpin. Pemimpin perempuan menghadapi standar ganda yang berpangkal dari bias gender, stereotipe, dan norma sosial (Eagly & Sczesny, 2009; Meltzer, 2018). Dari perspektif pekerja perempuan Indonesia, pemimpin perempuan harus bersikap sabar, tulus, mudah didekati, serta peduli dengan isu keperempuanan (Andajani *et al.*, 2016). Di organisasi yang dominan maskulin, pemimpin perempuan yang terlihat tidak mendukung kemajuan pekerja perempuan junior kerap diberi label sebagai ratu lebah (Derks *et al.*, 2016; Ellemers *et al.*, 2004).

Fenomena ratu lebah telah dilaporkan di kalangan polisi perempuan senior di Belanda (Derks *et al.*, 2011), pemimpin perempuan pada sektor bisnis di Belanda (Derks *et al.*, 2011), serta dalam studi lintas budaya di Swiss dan Albania (Faniko *et al.*, 2016; Faniko *et al.*, 2017). Fenomena ini tereplikasi pula di perguruan tinggi negara Barat, 15 tahun setelah penelitian serupa dilakukan (Ellemers *et al.*, 2004; Faniko *et al.*, 2020). Di sisi lain, eksperimen kuasi skala besar Arvate *et al.* (2018) menemukan fenomena sebaliknya, terjadi peningkatan jumlah perempuan yang menduduki posisi manajemen senior dan menengah pada berbagai organisasi publik di Brasil ketika walikota terpilih adalah perempuan, dibandingkan walikota laki-laki.

Terlepas dari apakah ratu lebah hadir secara faktual dan aktual, gambaran yang dilekatkan pada ratu lebah menggarisbawahi sejarah panjang kompetisi intragender. Pemimpin perempuan yang dinilai melanggar sisi feminin dan tidak bersikap keibuan mendapatkan penghakiman justru oleh junior sesama perempuan (Hurst *et al.*, 2017; Parks-Stamm *et al.*, 2007). Bagi pekerja perempuan Indonesia, atasan ratu lebah memunculkan perasaan terintimidasi dan tertekan, selain dianggap membuat lingkungan kerja menjadi tidak kondusif dan tidak nyaman (Suharnomo & Permatasari, 2019). Hal serupa juga dilaporkan oleh pekerja perempuan di Saudi Arabia (Abalkhail, 2020).

Pembahasan dalam artikel ini diawali dengan perubahan eksistensi perempuan di tempat kerja yang berpotensi memunculkan perilaku ratu lebah. Pembahasan berlanjut dengan *ostrasisme* oleh pemimpin yang diduga merupakan salah satu manifestasi unik dari ratu lebah. Dua pertanyaan utama yang dikaji: (i) Apa penyebab ratu lebah melakukan *ostrasisme* (ii) Apa dampak dari *ostrasisme* oleh ratu

lebah? Kajian ditutup dengan rekomendasi untuk prevensi dan intervensi ostrasisme oleh ratu lebah. Telaah ini mengambil bentuk kajian teoretis, karena meskipun riset dalam hal *ostrasisme* di tempat kerja mulai banyak dipublikasikan namun belum diketahui sejauh mana relevansi temuan tersebut dari perspektif pekerja perempuan ketika pelaku *ostrasisme* adalah atasan ratu lebah.

Pembahasan

Perempuan di Tempat Kerja dan Ratu Lebah

Literatur filsafat Abad XIX mencatat, laki-laki yang tidak saling mengenal, saling tidak peduli; perempuan adalah musuh terbesar perempuan lain, demikian menurut Arthur Schopenhauer dalam *On Women* (Schopenhauer, 2017). Lebih dari seratus tahun hidup anggapan bahwa kaum perempuan diam-diam saling membenci, relasi antar perempuan selalu diwarnai oleh ketegangan. Kajian klasik kriminologi berteori, antipati antar perempuan sangat mengakar sehingga sedikit saja provokasi dari perempuan lain dapat memicu agresivitas, kekerasan, dan kriminalitas (Lombroso & Ferrero, 1893). Mekanisme evolusi dari kompetisi intraseksual dirumuskan telah terkode secara genetik, sebagai antisipasi kebutuhan nenek moyang untuk bertahan hidup hanya dengan proteksi laki-laki (Darwin, 1871).

Tinjauan secara historis seperti yang tersua dalam Ensiklopedia Britannica menunjukkan bahwa kepindahan ranah kemudian terjadi, dari domestik ke wilayah profesional (Kranzberg & Hannan, n.d.). Pada era bercocok tanam ketika itu, pekerjaan fisik berat tidak melulu porsi laki-laki. Perempuan juga melakukan pekerjaan fisik seperti membelah biji-bijian dengan tangan, menimba dan mengangkut air, mengumpulkan kayu, juga mengolah susu menjadi mentega. Situasi pekerjaan berubah dengan datangnya Revolusi Industri, baik untuk laki-laki maupun perempuan. Meski zona rumah tangga tetap menjadi pusat produksi dan kehidupan, industrialisasi mengubah lokus kerja dari rumah ke pabrik. Peran perempuan sebagai sumber daya kerja keluarga tidak berubah dalam semalam, suami istri bekerja bersama di pabrik sebagai tim.

Baru setelah menginjak pertengahan Abad XIX, peran laki-laki sebagai “pemberi nafkah” dikenal, ditandai oleh perempuan mengambil tugas rumah tangga dan domestik (Kranzberg & Hannan, n.d.). Transisi ini berakar dari protes kalangan humanisme yang menilai perempuan dan anak-anak yang di masa awal sistem pabrik terlibat dalam pekerjaan terlalu berisiko. Aturan hukum, terutama di Inggris Raya, kemudian mengatur usia minimal anak yang bekerja di pabrik, jam kerja bagi perempuan dan anak-anak, dan pelarangan bagi mereka untuk menangani pekerjaan yang berbahaya dan berat. Dari sinilah peran perempuan bergeser ke ranah tugas rumah tangga seperti mengasuh anak, sementara suami bekerja di luar rumah.

Suami yang ditempatkan sebagai sumber penghasilan keluarga ini pada gilirannya memperkuat posisinya sebagai kepala rumah tangga. Peran tradisional ibu rumah tangga yang berkisar pada pengasuhan dan urusan domestik bertahan sepanjang Abad XIX-XX (Kranzberg & Hannan, n.d.). Pembangunan sosial dan ekonomi adalah isu kritis yang mengubah sifat pekerjaan perempuan. Sebagai contoh, pertumbuhan pendidikan masyarakat meningkatkan permintaan terhadap jumlah

guru, industri dan perusahaan komersial yang sedang tumbuh membutuhkan lebih banyak pekerja kantoran dan penjualan. Pekerjaan yang semula dikerjakan oleh laki-laki tersebut mendorong pemilik modal untuk memindahkannya kepada perempuan, untuk menekan biaya gaji. Selisih gaji antara laki-laki dan perempuan didasari oleh pemikiran bahwa laki-laki adalah penyokong utama penghasilan rumah tangga, sehingga perlu dibayar cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga.

Sebagian besar perempuan di Amerika Serikat yang memasuki dunia kerja sebelum Perang Dunia II berstatus tidak menikah dan tidak ada tanggungan yang harus dicukupi kebutuhannya. Sekitar dekade 1970-an, perempuan yang berstatus menikah mulai masuk dunia kerja dalam jumlah besar yang mengakibatkan segregasi kaku jenis pekerjaan antara laki-laki dan perempuan semakin melunak. Hal ini menjadi sebuah kesempatan baru bagi pekerja perempuan.

Saat ini, pemerintah Republik Indonesia telah menetapkan hak untuk memperoleh kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil melalui tindakan kesetaraan gender dalam berbagai bidang, melalui Undang-undang Nomor 1 Tahun 2017. Walaupun demikian, Badan Pusat Statistik (2022) merilis pendapatan bersih rerata sekitar 20 juta pekerja perempuan Indonesia adalah Rp 2.593.709, sementara pekerja laki-laki dengan jumlah hampir dua kali lipat memperoleh pendapatan bersih Rp 3.329.205. Ketidaksetaraan penghasilan ini terjadi bahkan untuk jenis pekerjaan yang sama dilakukan oleh laki-laki dan perempuan.

Modus perkembangan karier pada pekerja laki-laki cenderung linier, terencana, dan mulus sedangkan model karier pekerja perempuan lebih oportunistik, tidak terencana, dan banyak mengalami interupsi (Hurst *et al.*, 2017). Sekalipun tempat kerja memberlakukan kebijakan yang pro terhadap keluarga misalnya, banyak pekerja perempuan yang tetap memperlambat perjalanan karier segera setelah memiliki anak (Brown, 2010). Umumnya, posisi manajemen senior mensyaratkan periode karier panjang yang tanpa interupsi serta performa kinerja yang sistematis (O'Neil *et al.*, 2018).

Data dari McKinsey and Company menyimpulkan bahwa selama delapan tahun berturut-turut di Amerika Serikat, untuk setiap 100 pekerja laki-laki yang dipromosikan dari level junior ke level manajer, hanya 87 pekerja perempuan yang mendapatkan promosi serupa (Krivkovich *et al.*, 2022). Penelitian sebelumnya oleh Grant Thornton International Ltd. (2019) di 35 negara menyebut bahwa 87% sektor bisnis menempatkan setidaknya satu perempuan pada posisi manajemen senior, namun proporsinya jauh lebih rendah dibandingkan laki-laki (hanya 29%). Proporsi serupa diperoleh dari negara-negara ASEAN termasuk Indonesia, meskipun jumlah sektor bisnis dengan perempuan di posisi manajemen senior lebih tinggi (94%).

Perempuan yang berposisi sebagai pemimpin menghadapi tuntutan ganda sebagai figur pemimpin dengan atribut agentik sekaligus tuntutan peran gender dengan atribut komunal sementara pemimpin laki-laki diasosiasikan dengan atribut agentik saja (Eagly & Sczesny, 2009; Meltzer, 2018). Penelitian di Indonesia menemukan bahwa atasan perempuan harus bisa menyeimbangkan posisinya sebagai pemimpin dalam dunia kerja dengan "kodrat" perempuan sebagai istri dan ibu; sementara kesuksesan karier laki-laki tidak ada hubungannya dengan peran sebagai suami atau ayah (Andajani *et al.*, 2016). Di negara Barat, meskipun kinerja pemimpin berada pada level yang setara menurut instrumen kinerja objektif, pemimpin laki-laki menerima lebih banyak kata sifat yang berasosiasi

positif dibandingkan pemimpin perempuan (Smith *et al.*, 2018).

Kombinasi dari faktor-faktor di ataslah yang ditengarai memunculkan fenomena ratu lebah. Ratu lebah merujuk pada perilaku khas pekerja perempuan yang berhasil meraih aspirasi karier mereka dalam kultur organisasi maskulin, yang mana perilaku ini tidak mendukung kemajuan pekerja perempuan yang menjadi junior atau bawahannya (Ellemers *et al.*, 2004). Istilah ratu lebah diperkenalkan oleh Staines *et al.* (1974), yang secara sederhana dapat diartikan sebagai senioritas pekerja perempuan terhadap junior perempuan. Analog dengan ratu lebah, satu sarang hanya boleh dihuni seekor ratu.

Studi awal tentang ratu lebah banyak dilakukan dengan metode kualitatif sehingga menghasilkan telaah pada level deskriptif. Mavin (2008) mengilustrasikan ratu lebah sebagai label untuk atasan perempuan yang enggan memberikan peluang karier yang lebih tinggi kepada bawahan perempuan, tidak memberikan dukungan kepada rekan perempuan dalam organisasi, serta mengabaikan saran bawahan perempuan terlepas dari seberapa kreatif, inovatif, revolusioner, atau bermanfaat saran tersebut bagi tim bahkan bagi organisasi. Saat jabatan pada suatu organisasi terbuka peluangnya bagi laki-laki dan perempuan, perempuan dengan perilaku ratu lebah berlomba mencapai posisi tersebut namun enggan membantu sesama kaumnya meraih hal serupa (Duguid, 2011).

Wawancara terhadap pekerja di Indonesia mengungkap ciri yang mirip dengan ilustrasi di atas, ditambah bahwa atasan ratu lebah bersikap sangat baik dan mendukung bawahan laki-laki (Suharnomo & Permatasari, 2019). Di dunia akademis, akademisi senior perempuan cenderung lebih menganggap remeh komitmen karier akademisi junior perempuan, dan sebaliknya mengistimewakan akademisi junior laki-laki (Faniko *et al.*, 2020). Temuan terakhir ini merupakan replikasi dari riset sebelumnya, ketika itu jumlah akademisi senior perempuan belum sebanyak sekarang (Ellemers *et al.*, 2004).

Studi eksperimen Sterk *et al.* (2018) lihat juga (Derks *et al.*, 2016) tentang ratu lebah merangkul konstruk ini ke dalam tiga dimensi perilaku. Pertama, ratu lebah mencoba untuk berasimilasi dengan kelompok status yang lebih tinggi, dalam hal ini kelompok status laki-laki. Karakteristik paling jelas pada lingkungan kerja yang didominasi laki-laki adalah deskripsi diri yang maskulin. Kedua, ratu lebah menjaga jarak dari pekerja perempuan junior (stereotip feminin). Sebagai contoh, atasan perempuan menghubungkan konteks kerja maskulin dengan ketiadaan basa-basi (stereotip maskulin), sehingga mengimplikasikan bahwa lingkungan yang feminin bukan merupakan lingkungan seperti itu.

Dimensi ketiga perilaku ratu lebah ditujukan untuk melegitimasi status quo organisasi. Dalam hal ini, atasan perempuan mengingkari adanya diskriminasi gender dalam organisasi yang dominan laki-laki. Mereka cenderung tidak mendukung atau bahkan menentang kebijakan organisasi yang dapat memulihkan ketidaksetaraan gender. Bagi mereka, kurangnya proporsi pekerja perempuan tidak terkait dengan ketimpangan struktural, pemilihan pekerja semata-mata didasarkan pada kompetensi individu.

Ostrasisme oleh Ratu Lebah

Dinamika relasi di tempat kerja bukanlah selalu kejadian yang mulus secara emosional. Dinamika ini terus bergerak. Pekerja perempuan junior berharap mendapatkan dukungan karier dari senior perempuan, sementara senior perempuan berharap juniornya berupaya lebih keras demi kemajuan karier mereka; masing-masing pihak menilai diri mereka telah melampaui standar yang diharapkan (O'Neil *et al.*, 2018). Kark *et al.* (2023) merumuskan *ostrasisme* sebagai bentuk ekspresi tidak langsung dari kompetisi intragender.

Menurut Wesselmann dan Williams (2017), secara garis besar ada dua jenis stimulus lingkungan yang mengakibatkan eksklusi sosial yaitu penolakan yang bersifat aktif (berbasis penolakan) dan dalam bentuk pasif berupa aksi pendiaman atau pengabaian (berbasis *ostrasisme*). Pengalaman berbasis penolakan merupakan suatu atensi negatif langsung yang mendorong devaluasi relasional, yang terjadi ketika seseorang dirujuk dengan bahasa yang tidak elok, mengalami diskriminasi atau stigmatisasi, ditertawakan secara serius, atau mengalami mikroagresi. Pengalaman berbasis *ostrasisme* melibatkan seseorang yang secara eksplisit diabaikan di tengah kehadiran orang lain baik secara fisik maupun digital, juga isyarat nonverbal seperti ketiadaan kontak mata, dilupakan, atau mengalami pendiaman yang tidak mengenakkan (Wesselmann *et al.*, 2022; Williams, 2009).

Ostrasisme mencakup dua pihak yaitu target (individu atau kelompok yang menerima *ostrasisme*) dan pelaku (individu atau kelompok yang menjadi sumber *ostrasisme*). *Ostrasisme* di tempat kerja terjadi ketika sumber *ostrasisme* tidak menampilkan perilaku yang melibatkan target *ostrasisme*, padahal perilaku tersebut sewajarnya ditampilkan dalam konteks interpersonal, sosial, maupun profesional (Robinson *et al.*, 2012). *Ostrasisme* dibedakan dari pengalaman aversif lain seperti perundungan, pelecehan, deviasi interpersonal (contoh: bergosip atau menyalahkan target), dan merusakkan posisi sosial target. Kajian ini menempatkan atasan perempuan dengan karakteristik ratu lebah sebagai sumber *ostrasisme* dan junior sesama pekerja perempuan sebagai target.

Anteseden Ostrasisme oleh Ratu Lebah

Robinson *et al.* (2012) dalam model integrasi *ostrasisme* di tempat kerja mengklasifikasikan anteseden *ostrasisme* berdasarkan motif pelakunya: direncanakan vs. tidak direncanakan. *Ostrasisme* yang direncanakan terjadi ketika pelaku menyadari tindakannya dan memang berniat untuk menyakiti target, misalnya dengan sengaja menampilkan keheningan ofensif sebagai hukuman bagi target. *Ostrasisme* yang direncanakan juga muncul saat pelaku ingin menyelamatkan diri sendiri atau kelompoknya. Dengan cara mendiamkan target, pelaku *ostrasisme* berharap dapat terhindar dari konflik, kecanggungan, atau perasaan yang tidak menyenangkan lainnya.

Perlu dicermati bahwa dalam kultur organisasi maskulin, keputusan yang diambil pemimpin perempuan sering dipertanyakan, mereka kerap keliru dianggap berada pada status organisasi yang lebih junior dibandingkan status sesungguhnya (Krivkovich *et al.*, 2022). Pemimpin perempuan yang telah mengorbankan banyak hal untuk meraih kedudukannya mungkin berharap agar bawahan perempuan menunjukkan komitmen serupa demi keberhasilan karier mereka (O'Neil *et al.*, 2018). Melihat kehadiran perempuan bawahan dengan kinerja yang tidak memuaskan boleh jadi merupakan

kewajaran yang berakibat kepada semakin memudahkan terjadinya *ostrasisme* oleh ratu lebah (Mavin, 2008).

Anteseden dari *ostrasisme* yang direncanakan adalah risiko yang rendah bagi pelaku serta ketiadaan mekanisme alternatif di dalam organisasi yang dapat membuahkan hasil yang sama dengan *ostrasisme* (Robinson *et al.*, 2012). Dalam hierarki yang dominan maskulin, perilaku yang diidamkan dari pemimpin perempuan, dalam bentuk solidaritas intragender bukan merupakan perilaku yang diharapkan dari pemimpin laki-laki. Pria alfa ("*alpha male*"), istilah untuk figur laki-laki dominan dalam hierarki di tempat kerja ditandai dengan ciri pandai, percaya diri, kuat, dan punya naluri untuk berkompetisi (Ludeman & Erlandson, 2004). Bagi pria alfa, laki-laki lain pada level manajerial yang setara adalah kompetitor yang harus dikalahkan (Faniko *et al.*, 2017).

Pekerja perempuan yang mengalami ancaman akibat kompetisi (*competition threat*) kerap kesulitan menemukan opsi yang dapat diterima secara sosial untuk mengekspresikan agresivitas terhadap ancaman tersebut (Kark *et al.*, 2023). Eksperimen Brescoll dan Uhlmann (2008) menemukan bahwa pekerja laki-laki yang mengekspresikan kemarahan dalam konteks profesional dinilai menunjukkan status yang lebih tinggi dibandingkan pekerja laki-laki yang mengekspresikan kesedihan; pekerja perempuan yang menampilkan kemarahan justru dinilai memiliki status yang lebih rendah baik oleh evaluator perempuan dan laki-laki. Ketika suatu perusahaan mengalami kegagalan, kegagalan ini lebih diatribusikan kepada atasan perempuan yang mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter, dibandingkan ketika gaya kepemimpinan serupa ditampilkan oleh atasan laki-laki (Lopez & Ensari, 2014). Dengan demikian, *ostrasisme* mungkin mencerminkan internalisasi dari ketidakmampuan atasan ratu lebah untuk mengekspresikan kompetisi intragender secara terbuka (Mavin, 2008).

Ostrasisme yang tidak direncanakan, di sisi lain, terjadi ketika pelaku tidak menyadari bahwa aksinya mengakibatkan target merasa terabaikan. Anteseden dari *ostrasisme* jenis ini mencakup kemudahan untuk abai (*ease of oversight*) dan ketiadaan kesepakatan tentang norma interaksi yang pantas secara sosial. Pekerja perempuan senior sering ditempatkan sebagai representasi dari kelompok gendernya padahal anggapan ini tidak selalu sejalan dengan cara ia memandang diri sendiri (Meltzer, 2018; O'Neil *et al.*, 2018). Mekanisme alamiah untuk menepis kekeliruan anggapan tersebut adalah dengan berperilaku seperti ratu lebah yang menjauhkan diri dari sesama pekerja perempuan, sehingga justru berpotensi dianggap melakukan *ostrasisme*.

Dampak Ostrasisme oleh Ratu Lebah

Menurut Robinson *et al.* (2012), terlepas dari jenis motif yang melandasi perilaku *ostrasisme*, target cenderung menganggap pelaku sengaja ingin menyakiti target. Riset yang secara spesifik mengkaji dampak *ostrasisme* oleh ratu lebah terhadap pekerja perempuan junior masih sangat terbatas, namun secara umum, dampak *ostrasisme* di tempat kerja terbagi dua yaitu pragmatis dan psikologis.

Dampak pragmatis mengakibatkan target *ostrasisme* kesulitan mendapatkan informasi dan sumber daya di tempat kerja, kesempatan untuk memiliki pengaruh, atau kehilangan relasi kerja dan dukungan fungsional untuk menyelesaikan pekerjaan (Robinson *et al.*, 2012). Rangkaian studi

O'Reilly *et al.* (2015) yang membandingkan pengalaman *ostrasisme* dan pelecehan di tempat kerja menemukan bahwa *ostrasisme* memiliki asosiasi yang lebih negatif dengan kesejahteraan dan sikap kerja, serta lebih kuat dalam memprediksi perilaku mengundurkan diri karyawan. Temuan ini sekaligus menggarisbawahi potensi *ostrasisme* untuk menjadi pengalaman yang lebih menyakitkan, karena sifatnya yang tersamar sehingga lebih sulit untuk diamati dan diakui keberadaannya.

Di perguruan tinggi negara maju dengan proporsi gender seimbang sekalipun, karyawan perempuan melaporkan *ostrasisme* yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki (Zimmerman *et al.*, 2016). Di kalangan pekerja perempuan di Korea, *ostrasisme* berasosiasi negatif dengan kinerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional (Choi, 2020). Dibandingkan pekerja laki-laki, pekerja perempuan di Pakistan lebih rentan mengalami stres terkait *ostrasisme* di tempat kerja (Sarwar *et al.*, 2019). Pada gilirannya, relasi hierarkis negatif dalam organisasi, yang ditandai dengan kurangnya keakraban serta rasa percaya dan empati kepada atasan perempuan berdampak bagi keputusan karier pekerja perempuan junior, baik secara langsung maupun tidak langsung (Hurst *et al.*, 2017).

Dampak psikologis merujuk pada model generik *ostrasisme* yaitu temporal *need-threat* dari Williams (2009); untuk meta-analisis lihat Hartgerink *et al.* (2015). Menurut model ini, *ostrasisme* diawali dengan deteksi sinyal *ostrasisme*, diikuti fase refleksif ketika area otak *dorsal anterior cingulate cortex* secara spontan mendeteksi rasa sakit yang memicu afek negatif dan secara simultan mengancam terpenuhinya empat kebutuhan dasar: dimiliki dan memiliki, harga diri, pengendalian, dan kebermaknaan eksistensial. Setelah melewati fase refleksif, target *ostrasisme* akan memasuki fase reflektif ketika ia fokus pada penyelesaian secara kognitif atau taktik perilaku.

Eksperimen Yusainy *et al.* (2023) yang didasarkan pada fase refleksif Williams (2009) menemukan bahwa partisipan perempuan dari Indonesia dan Australia melaporkan afek positif yang lebih rendah, afek negatif yang lebih tinggi, dan pemuasan empat kebutuhan dasar yang lebih rendah ketika mendapatkan perlakuan *ostrasisme* dari atasan perempuan, terlepas dari apakah atasan ini memiliki karakteristik ratu lebah atau tidak. Eksperimen Sterk *et al.* (2018) menemukan bahwa meskipun atasan ratu lebah tidak dinilai punya niat yang buruk, namun perilaku ini meningkatkan perasaan marah, sedih, dan cemas pada diri bawahan perempuan di Belgia. Kedua temuan tersebut ini mendukung proposisi Williams bahwa respons individu pada fase refleksif cenderung bersifat universal dan seragam.

Di sisi lain, Robinson *et al.* (2012) mengidentifikasi setidaknya dua hal yang dapat memoderasi kaitan antara *ostrasisme* di tempat kerja dan dampaknya. Pertama, kesadaran (*awareness*) target *ostrasisme* bahwa jabatannya mungkin turun dan kekuasaannya mungkin hilang akibat *ostrasisme*. Kedua, derajat ancaman, yang dipersepsikan lebih tinggi ketika pelaku adalah figur yang penting bagi target, ketika *ostrasisme* bersifat tidak terduga, dan target memberikan atribusi internal atas *ostrasisme* yang ia terima. Pemimpin dalam organisasi tempat kerja memiliki otoritas formal yang melekat dalam posisi mereka, sehingga sangat memengaruhi banyak aspek dalam kehidupan karyawan. Ketika pelaku *ostrasisme* adalah pemimpin maka konsekuensi terjadi pada dua sisi: kesadaran target akan kerentanan posisi kariernya dan derajat ancaman yang lebih besar ketimbang aksi *ostrasisme* dari rekan kerja maupun bawahan (Hitlan & Noel, 2009; Jahanzeb *et al.*, 2018; Zhao *et al.*, 2019).

Kemajuan karier pekerja perempuan, menurut Tharenou (2005), lebih tergantung kepada dukungan dari mentornya dibandingkan pekerja laki-laki. Mentor perempuan (dan bukan mentor laki-laki) lebih berpengaruh untuk membantu sekaligus menghambat karier pekerja perempuan, sementara kemajuan karier pekerja laki-laki tidak tergantung pada dukungan mentor. Padahal bagi pekerja perempuan, perempuan karier yang sukses juga menciptakan ancaman atas persepsi terhadap kompetensi mereka sendiri (Parks-Stamm *et al.*, 2007). Sebagai konsekuensinya, jamak ditemukan pekerja perempuan junior yang merasa terancam ketika atasan sesama perempuan tidak menunjukkan dukungan yang ia harapkan (Sheppard & Aquino, 2016).

Pada akhirnya, terdapat paradoks dalam respons perilaku target *ostrasisme* yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja organisasi (Robinson *et al.*, 2012; Williams, 2009). Respons perilaku negatif (anti sosial) ditampilkan dalam bentuk reaksi agresif, enggan bekerja sama, atau deviasi lain seperti perilaku tidak rasional, berisiko, dan tidak sehat (Sembiring & Satrya, 2022; Xia *et al.*, 2019). Pekerja perempuan mungkin saja menampilkan sikap merendahkan perempuan lain yang lebih sukses secara karier sebagai strategi melindungi diri sendiri terhadap perbandingan sosial (Parks-Stamm *et al.*, 2007).

Sebaliknya, target *ostrasisme* juga dapat berperilaku positif (prososial) seperti berupaya meningkatkan performa (Ramadhani & Ruspitarsi, 2022) atau bersikap lebih patuh terhadap kelompok (Yusainy *et al.*, 2019). Respons berupa pengunduran diri bisa muncul pada saat individu mengalami *ostrasisme* selama periode yang panjang. Survei terbaru McKinsey and Company terhadap lebih dari 40,000 pekerja perempuan korporasi di Amerika Serikat menemukan angka tertinggi dari jumlah pekerja perempuan senior yang memutuskan untuk mengundurkan diri, tren serupa juga ditunjukkan oleh pekerja perempuan junior dengan potensi kepemimpinan yang baik (Krivkovich *et al.*, 2022).

Penutup

Cara pandang terhadap keberadaan perempuan di dunia kerja telah melewati perjalanan yang tidak singkat, namun sampai hari ini ketidaksetaraan antargender jauh dari selesai. Terbatasnya peluang level manajerial dan kesenjangan penghasilan antargender, dipadu dengan model perkembangan karier yang lebih disruptif serta idealisme simbolik pemimpin perempuan di dalam kultur organisasi yang dominan maskulin diduga memicu perilaku ratu lebah. Ironisnya, ratu lebah sebagai suatu respons atas ketidaksetaraan antargender justru menampilkan diskriminasi intragender oleh pekerja perempuan senior kepada juniornya sesama pekerja perempuan.

Guna memfasilitasi upaya pemimpin perempuan dalam mendukung kemajuan perempuan juniornya, organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja fleksibel yang mengutamakan kesejahteraan karyawan, dengan berpedoman pada prinsip diversitas, kesetaraan, dan inklusi (Krivkovich *et al.*, 2022). Hal tersebut disepakati pula dalam pertemuan Women 20 (W20) yang dihadiri oleh sejumlah pemimpin perusahaan papan atas di Indonesia (Madgavkar *et al.*, 2022). Respons dari beberapa peneliti menyarankan penggantian istilah ratu lebah dengan "*self-group distancing*" (Faniko *et al.*, 2020) atau "*regal leader*" (Arvate *et al.*, 2018) untuk menggarisbawahi

kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh pemimpin perempuan.

Masih minimnya jumlah literatur yang menggabungkan konstruk ratu lebah dan *ostrasisme* menyebabkan artikel ini terbatas pada kajian teoretis. Namun dari penelusuran terhadap anteseden dan dampak *ostrasisme* oleh ratu lebah, dapat disimpulkan bahwa *ostrasisme* adalah pilihan yang kerap tidak terelakkan sebagai ekspresi dari kompetisi antar pekerja perempuan. Ini terjadi karena pekerja perempuan yang terlibat dalam kompetisi intragender sering menerima serangan dari sekitarnya, dianggap identik dengan kegagalan membangun solidaritas antar perempuan. Anggapan bahwa pertikaian antar pekerja perempuan cenderung lebih disfungsional dibandingkan perselisihan antar pekerja laki-laki lestari sampai hari ini.

Saran

Pertemuan W20 di Indonesia juga menggarisbawahi pentingnya peningkatan proporsi perempuan di level manajerial menuju target 50% (Madgavkar *et al.*, 2022). Meskipun demikian, fenomena *ostrasisme* oleh ratu lebah mengindikasikan bahwa penambahan representasi perempuan pada posisi manajerial tidak serta merta dapat meningkatkan kesetaraan di tempat kerja apabila bias terkait kompetisi intragender tidak tertangani. Organisasi perlu menghadirkan legitimasi bagi pekerja perempuan agar dapat berkompetisi dengan sesama pekerja perempuan tanpa perasaan bersalah dan malu (Kark *et al.*, 2023). Aspirasi adalah tandu bagi kemajuan dalam konteks kerja. Bagaimanapun perlu dicatat lebih lanjut, bahwa aspirasi tidak mampu berjalan sendiri tanpa ditemani kompetisi.

Pernyataan

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Jeremy Alexander Timothy, M. Haikal Azaim Barlaman, dan Salsabila selaku asisten dalam penelitian ini.

Pendanaan

Artikel ini merupakan bagian dari Hibah Penelitian Unggulan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Brawijaya. Kontrak Penelitian Nomor: 975.4/UN10.C10/PN/2022.

Kontribusi Penulis

Semua penulis berkontribusi secara setara dalam penulisan artikel ini.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam studi ini.

Orcid ID

Cleoputri Yusainy  <https://orcid.org/0000-0002-6295-1050>

Isma Adila  <https://orcid.org/0000-0001-5001-0336>

Dita Rachmayani  <https://orcid.org/0000-0003-3926-222X>

Ziadatul Hikmiah  <https://orcid.org/0000-0001-8951-3125>

Daftar Pustaka

- Abalkhail, J. M. (2020). Women managing women: Hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 25(4), 389–413. <https://doi.org/10.1108/cdi-01-2019-0020>
- Andajani, S., Hadiwirawan, O., & Sokang, Y. (2016). Women's leaderships in Indonesia: Current discussion, barriers, and existing stigma. *Indonesian Feminist Journal*, 4(1), 101–111.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533–548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Keadaan angkatan kerja di Indonesia [The state of the labor force in Indonesia]* (tech. rep.). <https://www.bps.go.id/publication/2022/12/07/a64afccf38fbf6deb81a5dc0/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-agustus-2022.html>
- Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? *Psychological Science*, 19(3), 268–275. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x>
- Brown, L. M. (2010). The relationship between motherhood and professional advancement. *Employee Relations*, 32(5), 470–494. <https://doi.org/10.1108/01425451011061649>
- Choi, Y. (2020). Workplace ostracism and work-to-family conflict among female employees: Moderating role of perceived organisational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 436–449. <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2020-2143>
- Darwin, C. (1871). *The descent of man, and selection in relation to sex*. London, John Murray.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519–535. <https://doi.org/10.1348/014466610x525280>
- Derks, B., Laar, C. V., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 104–115. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.05.009>
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21–47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>

- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, *46*(7), 903–913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2020). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, *60*(2), 383–399. <https://doi.org/10.1111/bjso.12408>
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *43*(5), 638–651. <https://doi.org/10.1177/0146167217695551>
- Grant Thornton International Ltd. (2019). *Women in business: Building a blueprint for action* (tech. rep.). https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf
- Harterink, C. H. J., van Beest, I., Wicherts, J. M., & Williams, K. D. (2015). The ordinal effects of ostracism: A Meta-analysis of 120 cyberball studies (N. W. V. Yperen, Ed.). *PLOS ONE*, *10*(5), e0127002. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127002>
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *18*(4), 477–502. <https://doi.org/10.1080/13594320903025028>
- Hurst, J., Leberman, S., & Edwards, M. (2017). When women manage women: Gender expectations and relationship building. *Human Resource Management International Digest*, *25*(6), 33–35. <https://doi.org/10.1108/hrmid-06-2017-0113>
- Jahanzeb, S., Fatima, T., & Malik, M. A. R. (2018). Supervisor ostracism and defensive silence: A differential needs approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(4), 430–440. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1465411>
- Kark, R., Yacobovitz, N., Segal-Caspi, L., & Kalker-Zimmerman, S. (2023). Catty, bitchy, queen bee or sister? a review of competition among women in organizations from a paradoxical-coopetition perspective. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2691>
- Kranzberg, K., & Hannan, M. T. (n.d.). Women in the workforce. *Encyclopaedia Britannica*. Retrieved June 21, 2023, from <https://www.britannica.com/topic/history-of-work-organization-648000/Women-in-the-workforce>
- Krivkovich, K., Starikova, I., Nadeau, M.-C., Robinson, K., Robinson, N., & Yee, L. (2022). *Special report: Women in the workplace 2022* (tech. rep.). McKinsey dan Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- Littler, J., & Rottenberg, C. (2020). Feminist solidarities: Theoretical and practical complexities. *Gender, Work & Organization*, *28*(3), 864–877. <https://doi.org/10.1111/gwao.12514>
- Lombroso, C., & Ferrero, G. (1893). *Criminal woman, the prostitute, and the normal woman* (M. Gibson & N.M. Rafter, Trans). Duke University Press.

- Lopez, E. S., & Ensari, N. (2014). The effects of leadership style, organizational outcome, and gender on attributional bias toward leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 19–37. <https://doi.org/10.1002/jls.21326>
- Ludeman, K., & Erlandson, E. (2004). Coaching the alpha male. *Harvard Business Review*, 82(5).
- Madgavkar, A., Ganesan, V., Wibowo, P., & Das, K. (2022). *Over breakfast, Indonesian leaders discuss women's empowerment*. McKinsey; Company.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(s1), S75–S84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- Meltzer, C. C. (2018). Women leaders: Myths and challenges. *Journal of the American College of Radiology*, 15(12), 1800–1802. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.06.005>
- O'Neil, D. A., Brooks, M. E., & Hopkins, M. M. (2018). Women's roles in women's career advancement: What do women expect of each other? *Career Development International*, 23(3), 327–344. <https://doi.org/10.1108/cdi-10-2017-0196>
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? the comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2007). Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237–247. <https://doi.org/10.1177/0146167207310027>
- Ramadhani, M. W. W., & Ruspitasari, W. D. (2022). The correlation between coworker envy and workplace ostracism: The mediating role of the nature of work on the job performance of CV istana boneka employees. *J-MKLI (Jurnal Manajemen dan Kearifan Lokal Indonesia)*, 6(1), 44. <https://doi.org/10.26805/jmkli.v6i1.161>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2012). Invisible at work. *Journal of Management*, 39(1), 203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Sarwar, A., Abdullah, M. I., Sarfraz, M., & Imran, M. K. (2019). Collaborative effect of workplace ostracism and self-efficacy versus job stress. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 107–138. <https://doi.org/10.7341/20191544>
- Schopenhauer, A. (2017). *On women*. (R. Dircks, Trans). Walter Scott. (Original work published 1951).
- Sembiring, P., & Satria, A. (2022). The effect of workplace ostracism and employee silence on task performance with perceived stress as mediation variable. In S. noviaristanti (ed), *contemporary research on management and business* (pp. 188–191). London, CRC Press.
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2016). Sisters at arms. *Journal of Management*, 43(3), 691–715. <https://doi.org/10.1177/0149206314539348>
- Smith, D. G., Rosenstein, J. E., & Nikolov, M. (2018). The different words we use to describe male and female leaders. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/the-different-words-we-use-to-describe-male-and-female-leaders>

- Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *American Psychological Association (APA)*. <https://doi.org/10.1037/e400562009-003>
- Sterk, N., Meeussen, L., & Laar, C. V. (2018). Perpetuating inequality: Junior women do not see queen bee behavior as negative but are nonetheless negatively affected by it. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01690>
- Suharnomo, S., & Permatasari, D. (2019). Investigating the “queen bee” phenomenon in indonesia: A case study. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 41. <https://doi.org/10.14710/dijb.2.1.2019.41-51>
- Tharenou, P. (2005). Does mentor support increase women’s career advancement more than men’s? the differential effects of career and psychosocial support. *Australian Journal of Management*, 30(1), 77–109. <https://doi.org/10.1177/031289620503000105>
- Wesselmann, E. D., Bradley, E., Taggart, R. S., & Williams, K. D. (2022). Exploring social exclusion: Where we are and where we’re going. *Social and Personality Psychology Compass*, 17(1). <https://doi.org/10.1111/spc3.12714>
- Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. (2017). Social life and social death: Inclusion, ostracism, and rejection in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 693–706. <https://doi.org/10.1177/1368430217708861>
- Williams, K. D. (2009). Chapter 6 ostracism. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 275–314). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)00406-1](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)00406-1)
- Xia, A., Wang, B., Song, B., Zhang, W., & Qian, J. (2019). How and when workplace ostracism influences task performance: Through the lens of conservation of resource theory. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 353–370. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12226>
- Yusainy, C., Hikmiah, Z., Rachmayani, D., Adila, I., Barlaman, M. H. A., Timothy, J. A., Salsabila, S., Freeman, H. V., van Antwerpen, N., & Turnbull, D. (2023). Ostracism by queen bee behavior: Could trait mindfulness moderate the psychological impacts? *Submitted to Self and Identity*.
- Yusainy, C., Karti, P. I. M., Ikhsan, R. R., & Hikmiah, Z. (2019). Left unheard: Detecting mood and aggression through ostracism and trait mindfulness. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 34(2). <https://doi.org/10.24123/aipj.v34i2.2205>
- Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M., & Einarsen, S. V. (2019). Leadership ostracism behaviors from the target’s perspective: A content and behavioral typology model derived from interviews with chinese employees. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01197>
- Zimmerman, C. A., Carter-Sowell, A. R., & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: Understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00753>