

Glass Ceiling Dalam Peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan Di Lingkungan Pemerintah Kota Medan

Wahyuni Sari Nasution¹; Hj. Ira Irawati²; Didin Muhafidin³

Department Of Public Administration, Faculty Of Social And Political Sciences

ABSTRACT

THIS RESEARCH IS ABOUT GLASS CEILING IN ADVANCING CAREER PATHS FOR FEMALE CIVIL SERVANTS IN MEDAN CITY GOVERNMENT MOTIVATED BY THE TREND OF INCREASING THE NUMBER OF FEMALE CIVIL SERVANTS OCCURRING BOTH NATIONALLY AND IN THE CITY OF MEDAN ITSELF, WHERE IN THE CITY OF MEDAN ALONE THE NUMBER OF FEMALE CIVIL SERVANTS IS ALMOST DOUBLE THE TOTAL MALE CIVIL SERVANTS. HOWEVER, THE DOMINANCE OF WOMEN IN TERMS OF THE NUMBER OF FEMALE CIVIL SERVANTS BOTH AT THE NATIONAL AND REGIONAL LEVELS HAS NOT BEEN REFLECTED IN THE LEVEL OF PARTICIPATION OF FEMALE CIVIL SERVANTS IN STRUCTURAL POSITIONS. MOST WOMEN OCCUPY ECHELON IV STRUCTURAL POSITIONS AND THE HIGHER THE STRUCTURAL POSITIONS, THE FEWER WOMEN OCCUPY THESE POSITIONS, THIS PHENOMENON CAN BE ASSUMED THAT THE CAREER DEVELOPMENT OF FEMALE CIVIL SERVANTS IN HIGH STRUCTURAL POSITIONS IS RELATIVELY SLOWER THAN MALE CIVIL SERVANTS AND THE OBSTACLES ARE INVISIBLE. THAT HINDERS CAREER ADVANCEMENT IS CALLED GLASS CEILING.

THIS STUDY WAS CONDUCTED TO IDENTIFY THE FACTORS CAUSING THE GLASS CEILING IN INCREASING THE CAREER PATH OF FEMALE CIVIL SERVANTS IN THE MEDAN CITY GOVERNMENT AND TO OBTAIN NEW INPUTS AS POLICY IMPLICATIONS IN ORDER TO FURTHER REDUCE THE FACTOR GLASS CEILING THEREBY INCREASING THE PARTICIPATION OF FEMALE CIVIL SERVANTS IN STRUCTURAL POSITIONS. IN REVIEWING THIS, THE AUTHOR USES THREE APPROACHES, WOMEN'S SEX ROLE, GENDER STEREOTYPE AND WORK ENVIRONMENT. THE AUTHOR CONDUCTED IN-DEPTH INTERVIEWS WITH 10 INFORMANTS FROM SIX AGENCIES WITHIN THE MEDAN CITY GOVERNMENT. THEN TO PROCESS THE DATA OBTAINED, THE AUTHOR CONDUCTED AN ANALYSIS USING THE SIX STAGES OF CRESSWELL.

THE RESULTS SHOW THAT WOMEN'S SEX ROLE, GENDER STEREOTYPE AND WORK ENVIRONMENT ARE FACTORS THAT INFLUENCE THE INCREASE IN CAREER PATHS OF FEMALE CIVIL SERVANTS IN THE MEDAN CITY GOVERNMENT. SO TO OVERCOME THIS AND INCREASE THE PARTICIPATION OF FEMALE CIVIL SERVANTS IN STRUCTURAL POSITIONS THE POLICY IMPLICATIONS ARE DESIGNING GENDER-SENSITIVE INFRASTRUCTURE, INCREASING THE INVOLVEMENT OF WOMEN IN PUBLIC POSITIONS AND POLICIES AND IMPROVING POLICIES RELATED TO ASN IN THE IMPLEMENTATION OF THE MERIT SYSTEM, ESPECIALLY IN TERMS OF PROMOTION.

KEYWORDS: GLASS CEILING, CAREER ADVANCEMENT, FEMALE CIVIL SERVANTS, POLICY IMPLICATIONS

ABSTRAK

PENELITIAN INI MENGENAI GLASS CEILING DALAM PENINGKATAN JENJANG KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL PEREMPUAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN YANG DILATAR BELAKANGI OLEH TREN PENINGKATAN JUMLAH PNS PEREMPUAN TERJADI BAIK DI NASIONAL MAUPUN KOTA MEDAN SENDIRI, DIMANA DI KOTA MEDAN SENDIRI JUMLAH PNS PEREMPUAN HAMPER DUA KALI LIPAT DARI TOTAL PNS LAKI-LAKI. NAMUN DOMINASI PEREMPUAN DARI SEGI JUMLAH PNS PEREMPUAN BAIK DITINGKAT NASIONAL HINGGA DAERAH BELUM TERCERMIN DALAM TINGKAT PARTISIPASI PNS PEREMPUAN DALAM JABATAN STRUKTURAL. PEREMPUAN PALING BANYAK MENEMPATI PADA JABATAN STRUKTURAL ESELON IV DAN SEMAKIN TINGGI JABATAN STRUKTURAL MAKA MAKIN SEDIKIT PEREMPUAN YANG MENEMPATI POSISI TERSEBUT, FENOMENA INI DAPAT DIASUMSIKAN BAHWA PERKEMBANGAN KARIR PNS PEREMPUAN PADA JABATAN STRUKTURAL TINGGI RELATIF LEBIH LAMBAT DIBANDINGKAN DENGAN PNS LAKI-LAKI DAN HAMBATAN YANG TIDAK TERLIHAT YANG MENGHAMBAT PENINGKATAN JENJANG KARIR DISEBUT GLASS CEILING.

PENELITIAN INI DILAKUKAN UNTUK MENGIDENTIFIKASI FAKTOR PENYEBAB GLASS CEILING DALAM PENINGKATAN JENJANG KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL PEREMPUAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN DAN MENDAPATKAN MASUKAN BARU SEBAGAI IMPLIKASI KEBIJAKAN AGAR SELANJUTNYA MAMPU MENGURANGI FAKTOR GLASS CEILING TERSEBUT SEHINGGA MENINGKATKAN PARTISIPASI PNS PEREMPUAN DALAM JABATAN STRUKTURAL. DALAM MENGAJAL HAL TERSEBUT PENULIS MENGGUNAKAN TIGA PENDEKATAN YAITU WOMEN'S SEX ROLE, GENDER STEREOTYPE DAN WORK ENVIRONMENT. PENULIS MELAKUKAN WAWANCARA MENDALAM KEPADA 10 INFORMAN DARI ENAM INSTANSI YANG BERADA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN. KEMUDIAN UNTUK MENGOLAH DATA YANG DIPEROLEH PENULIS MELAKUKAN ANALISIS MENGGUNAKAN ENAM TAHAPAN DARI CRESSWELL.

HASIL PENELITIAN MENUNJUKAN BAHWA WOMEN'S SEX ROLE, GENDER STEREOTYPE DAN WORK ENVIRONMENT MENJADI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENINGKATAN JENJANG KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL PEREMPUAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN. SEHINGGA UNTUK MENGATASI HAL TERSEBUT DAN MENINGKATKAN PARTISIPASI PNS PEREMPUAN DALAM JABATAN STRUKTURAL ATAS HAL YANG HARUS DIPERHATIKAN ATAU IMPLIKASI KEBIJAKANNYA ADALAH MENDESAIN INFRASTRUKTUR YANG

SENSITIF TERHADAP GENDER, MENINGKATKAN KETERLIBATAN PEREMPUAN DALAM JABATAN PUBLIK DAN KEBIJAKAN DAN MEMPERBAIKI KEBIJAKAN TERKAIT ASN DALAM PELAKSANAAN MERIT SYSTEM KHSUSUNYA DALAM HAL PROMOSI JABATAN.

KATA KUNCI: *GLASS CEILING*, PENINGKATAN JENJANG KARIR, PEGAWAI NEGERI SIPIL PEREMPUAN, IMPLIKASI KEBIJAKAN

PENDAHULUAN

Seiring meningkatnya pengetahuan, globalisasi dan isu-isu mengenai pembangunan yang tidak hanya mengenai ekonomi yaitu mengenai isu pembangunan manusia. Pembangunan di Indonesia dengan tujuan bahwa setiap orang bisa ikut turut berpartisipasi dan menikmati pembangunan secara adil yang dijamin dalam Pancasila dan UUD 1945 seperti yang sudah tercantum pada pasal 28 I ayat 2 UUD 1945 yang menyatakan bahwa setiap orang harus terlepas dari perilaku diskriminatif dan mendapatkan perlindungan. Kemudian di pasal 27 UUD 1945 dan UU No. 39 Tahun 1999 juga menyebutkan hal serupa bahwa terlepas dari apapun jenis kelaminnya setiap orang punya hak yang sama dalam hukum, pemerintahan maupun dalam pekerjaan.

Dan aparatur sipil negara yang menjalankan fungsi pembangunan dan pelayanan pada masyarakat sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN bahwa untuk mewujudkan tujuan negara diperlukan aparatur sipil negara yang mempunyai integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme), dan aparatur sipil negara sebagai profesi memiliki kewajiban untuk mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara demi mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi.

Prinsip merit mengatakan bahwa semua PNS memiliki kesempatan yang sama dalam hal mengembangkan dirinya dan turut berpartisipasi dalam kegiatan pemerintah tanpa memandang gender, ras, warna kulit, umur dsb. Partisipasi semua PNS juga menjadi isu, bagaimana setiap orang bisa memiliki peluang yang sama untuk ikut turut andil dalam pembangunan dan menikmati hasil pembangunan tanpa memandang ras, warna kulit, gender dan sebagainya sesuai dengan pembangunan di Indonesia yang dilakukan secara adil. Dan jika pembangunan yang adil merupakan perhatian utama pemerintah Dunia Ketiga, sangat

penting bahwa struktur otoritas, pengambilan keputusan, dan implementasi dimodifikasi untuk memberikan akses dan kesetaraan bagi semua segmen masyarakat, terutama perempuan. Selain itu ada beberapa alasan lain yaitu keadilan masyarakat, kesempatan kerja yang setara dan tujuan ekonomi. (Kosse & Buzzanell, 2018). Mereka berpendapat bahwa pembangunan, terlepas dari pertumbuhan ekonomi, berkonotasi dengan 'keadilan, keadilan sosial, dan pelaksanaan hak asasi manusia yang efektif' (Lateef, 1992) yang dimana berarti kesetaraan gender menjadi salah satu isu dalam pembangunan global saat ini yang kemudian termuat dengan diangkatnya isu kesetaraan gender dari sejak MDG's hingga SDG's.

Pada The Millenium Development Goals (MDG's) isu mengenai kesetaraan gender tercermin dalam salah satu sasaran MDG's yaitu mengenai persamaan gender dan pemberdayaan perempuan, tujuan ini memiliki tiga target diantaranya terkait dengan lapangan pekerjaan, pendidikan, dan keterwakilan dalam parlemen. Setelah MDG's tidak memberikan dampak yang signifikan kemudian dilakukan SDG's yang kembali mengagendakan mengenai kesetaraan gender salah satu target dari kesetaraan gender perempuan yang berkaitan dengan kesetaraan dalam kesempatan di tempat kerja yaitu mengakhiri semua bentuk diskriminasi pada perempuan, menanamkan kesadaran terkait pembagian tanggung jawab dalam kehidupan rumah tangga dan memastikan bahwa perempuan memiliki peluang yang setara untuk berpartisipasi dan memimpin dalam setiap level pengambilan keputusan, baik di bidang politik, ekonomi dan kehidupan bermasyarakat, serta menyadari dan menghargai pekerjaan domestik perempuan dengan memberikan kebijakan perlindungan sosial.

Pada Buku "Women in Public Administration" dikatakan bahwa mengatasi ketidaksetaraan gender merupakan salah satu kontribusi terpenting administrasi publik untuk keputusan pembangunan hal ini dikarenakan kelestarian lingkungan, keadilan sosial, dan hak-hak perempuan terkait erat satu sama lain, dan pekerjaan pembangunan harus

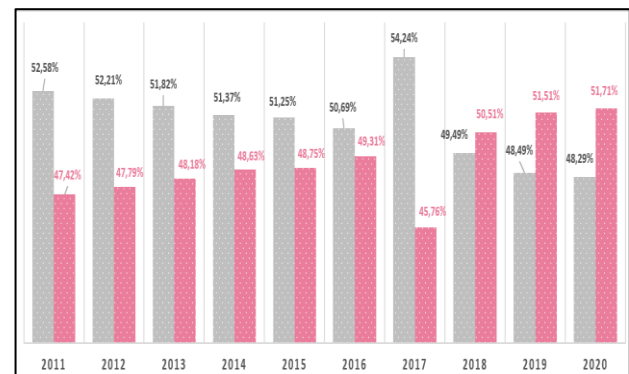
mempertimbangkannya secara bersamaan untuk meningkatkan hasil jangka panjang bagi warga negara dan lingkungan. Perempuan yang kurang terwakili merupakan salah satu isu gender yang menjadi area utama dalam kajian organisasi baik publik maupun swasta (Bullard, A. M., 1993). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa negara-negara Asia cenderung memiliki budaya patriarki yang kuat, yang mempengaruhi fenomena kurangnya keterwakilan perempuan pada jabatan tinggi (S. Choi & Park, 2014; Marhaeni, 2011; Murniati, 2012). Hal senada ditunjukkan dari data yang penulis ambil dari ILO pada tahun 2004 menyatakan bahwa negara-negara yang berada di wilayah Amerika Utara, Amerika Selatan, dan Eropa Timur memiliki tingkat persebaran perempuan di tingkat decision making di atas negara-negara di Asia Timur, Asia Selatan dan Asia Tengah (International Labor Office, 2004). Kurangnya keterwakilan perempuan dalam posisi pengambilan keputusan sudah menjadi isu global dan terjadi di negara-negara di dunia seperti AS (Ballard, 2015:1), Kanada (Gray, 2011) dan Korea Selatan (Y. Choi, 2015).

Di Indonesia sendiri isu mengenai kesetaraan antara laki-laki dan perempuan telah menjadi perhatian Pemerintah Indonesia dan masyarakat dibuktikan dengan diterbitkannya Inpres No. IX Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional (*Gender Mainstreaming*) untuk menunjang berbagai konstitusi dasar untuk menegakan kesetaraan gender. Dasar pelaksanaan PUG dalam pembangunan 20 tahun ke depan yang termuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 - 2025. Kebijakan Pengarusutamaan gender dibuat sebagai strategi untuk mencapai keadilan dan kesetaraan gender dari seluruh aspek kehidupan dan pembangunan, dan merubah praktek yang mengakibatkan ketidaksetaraan tersebut terjadi. Perlu diingat bahwa terlepas dari gender nya baik itu Perempuan ataupun Laki-Laki memiliki hak yang sama dan tidak dapat dipisahkan dari program maupun kegiatan pembangunan dikarenakan gender yang dikonstruksi oleh sosial tidak membedakan secara spesifik program untuk Perempuan dan Laki-Laki. Dan salah satu tujuan kebijakan Pengarusutamaan Gender ini adalah meningkatkan kesadaran dan juga pemahaman baik kepada pemerintah ataupun non pemerintah agar lebih sensitif gender.

Dan setelah kebijakan tersebut dilaksanakan terjadi peningkatan jumlah pegawai

perempuan secara kuantitas berdasarkan Buku Statistik PNS Juni 2020 yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) tercatat Jumlah PNS Perempuan sebesar 52% dan PNS laki-laki sebesar 48% dari total jumlah PNS sebesar 4.121.176 orang dan setiap tahunnya jumlah PNS Perempuan cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya (Badan Pusat Statistik, 2020).

Grafik Perbandingan Jumlah PNS Perempuan dengan PNS laki-laki



(Sumber : Buku Statistik PNS Juni 2020 Badan Kepegawaian Negara)

Peningkatan jumlah PNS Perempuan ini juga terjadi di Kota Medan dimana berdasarkan data statistik PNS yang termuat dalam Website BKD Kota Medan per bulan Januari 2021 BKD Kota Medan jumlah PNS perempuan sebanyak 8651 sedangkan PNS laki-laki 4274. Namun dominasi Perempuan dari segi jumlah PNS Perempuan baik ditingkat nasional hingga daerah belum tercermin dalam tingkat partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan Struktural. Masih dari website resmi BKD Kota Medan per Januari 2021 untuk eselon II.b sebanyak 28 untuk PNS laki-laki sementara PNS perempuan hanya sebesar 7 begitu juga dengan eselon III.a PNS laki-laki sebesar 53 sedangkan PNS perempuan hanya 11 namun berbeda untuk jabatan struktural Eselon IV.b dimana jumlah PNS perempuan dan PNS laki-laki hampir sama dimana PNS laki-laki berjumlah 310 sedangkan PNS perempuan berjumlah 307 dan dominasi PNS perempuan terlihat untuk jabatan fungsional dimana berjumlah 8029 sedangkan PNS laki-laki hanya 4274. Karena jabatan struktural merupakan jabatan karir, maka fenomena ini dapat diasumsikan bahwa perkembangan karir PNS Perempuan pada jabatan struktural tinggi relatif lebih lambat

dibandingkan dengan PNS laki-laki (Krissetyanti, 2018).

Kurangnya representasi perempuan di tempat kerja atau di sebuah organisasi menjadi salah satu indikasi bahwa negara, pemerintah masih belum mampu untuk menggunakan tenaga kerja perempuan yang tersedia di organisasi, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pekerja perempuan dan menempatkannya pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya demi menunjang pencapaian tujuan organisasi (Kosse & Buzzanell, 2018) dan mengindikasikan bahwa terdapat beberapa masalah dalam pengembangan karir pegawai negeri perempuan.

Permasalahan tersebut seringkali bersifat artifisial dan tidak terlihat, yang disebut *glass ceiling* (Krissetyanti, 2018). Bullar dan Wright mendefinisikan *glass ceiling* sebagai penghalang yang hanya sedikit perempuan yang dapat melewatinya (Bullard, A. M., 1993). Metafora langit-langit kaca sering digunakan untuk menggambarkan hambatan yang bersifat transparan, yang mencegah perempuan mencari promosi ke tingkat atas organisasi (Burke, Ronald and Vinnicombe, 2005). Disebut seperti kaca dikarenakan transparan, tapi bisa dirasakan dan menghambat pengembangan karir perempuan. Dimana keterwakilan perempuan dalam posisi puncak menjadi hal yang minoritas dan Fenomena ini berjalan secara sistematis, dapat juga diartikan sebagai fenomena dimana peningkatan jenjang karir tidak mudah diraih akan tetapi sulit untuk merasakan dan mengetahui penyebabnya (Coyne et al., 2004).

Konsep *glass ceiling* mengatakan bahwa perempuan untuk mencapai prestasi tertinggi dalam karirnya cenderung mengalami kesulitan yang tidak semata-mata disebabkan adanya hambatan yang bersifat substantif akan tetapi lebih disebabkan karena peran gender sebagai perempuan yang telah dibentuk oleh lingkungan sosial dan masyarakat sedemikian rupa sehingga menyebabkan keterbatasan ruang gerak di ranah publik sebagai akibat dari struktur maupun kultur yang dikonstruksi oleh masyarakat dalam membentuk relasi sosial (Partini, 2004). Ketidaksetaraan muncul sehubungan dengan kemajuan karir, kewajiban keluarga, akses ke mentor, paparan pelecehan seksual, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi, gaya manajemen, dan preferensi kebijakan (Guy, 1993).

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumen yang penulis dapatkan, dalam penelitian

ini yang menjadi indikasi masalah yaitu Kurangnya mentor dan jaringan informal yang dimiliki PNS Perempuan berimplikasi kepada partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural, Stereotip bahwa PNS Perempuan memiliki kemampuan yang kurang jika dibandingkan dengan PNS laki-laki terkait dengan kemampuan dalam membuat kebijakan dan memimpin Instansi Pemerintah, dan Kesulitan dalam menyeimbangkan peran dalam keluarga dan pekerjaan menyebabkan karir tidak menjadi prioritas pertama. Penelitian ini dilakukan untuk menemukan faktor penyebab *glass ceiling* dalam peningkatan jenjang karir PNS Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan dan menemukan implikasi kebijakannya untuk mengatasi faktor *glass ceiling* tersebut untuk meningkatkan partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural atas.

Peningkatan kehadiran dan kekuatan pengambilan keputusan perempuan dalam administrasi publik sangat penting untuk memandu perubahan yang menguntungkan perempuan sebagai warga negara dan merupakan hal yang vital untuk keadilan sosial dan pembangunan berkelanjutan dalam administrasi publik. Terutama di negara berkembang, absennya perempuan dalam posisi kepemimpinan administrasi publik melemahkan akses ke sumber daya dan partisipasi untuk semua perempuan dan rumah tangga mereka. Peningkatan peran perempuan sebagai profesional administrasi publik dan sebagai ahli warga negara dalam pembangunan dan alokasi sumber daya mutlak diperlukan untuk komunitas global yang berkelanjutan dan berkeadilan sosial (D'Agostino & Levine, 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dikarenakan fenomena yang diteliti oleh penulis terjadi pada setting alamiah, difokuskan pada persepsi dan pengalaman partisipan terkait dengan *glass ceiling* yang dialami oleh partisipan dan bagaimana hal tersebut dapat terjadi, implikasinya dan cara untuk menjawab permasalahan tersebut. Pada penelitian ini desain penelitian yang digunakan yaitu kualitatif lebih tepatnya yaitu menggunakan desain *Grounded Theory*. *Grounded Theory* Berasal dari sosiologi, peneliti mendapatkan sesuatu yang sifatnya luas, teori yang abstrak dari suatu proses, tindakan, atau interaksi yang

berdasarkan pada pandangan informan yang melibatkan beberapa tahap pengumpulan data dan penyempurnaan serta keterkaitan kategori informasi dimana Metode grounded theory adalah teori yang bersumber dari data, dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis melalui proses penelitian.

Penelitian ini akan berfokus kepada melihat faktor-faktor yang menghambat PNS perempuan dalam meningkatkan jenjang karirnya di lingkungan pemerintah Kota Medan berupa *Women's sex role, Gender Stereotypes, dan Work Environment*. Data yang digunakan dalam penelitian bersumber dari penelitian-penelitian terdahulu yang terkait, beberapa dokumen resmi dari instansi, observasi dan wawancara kepada Informan yang berasal dari enam Instansi berbeda di Lingkungan Pemerintah Kota Medan. Dan instrumen pada penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri, peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumen secara individu kemudian data yang sudah dikumpulkan kemudian akan diinterpretasi oleh peneliti itu sendiri Creswell(2014, p. 234-235).

Setelah data terkumpul penulis kemudian melakukan analisis data menggunakan Enam Langkah analisis data oleh (Creswell, 2014, p. 246) diantaranya Mengorganisir dan menyiapkan data yang akan dianalisis, Membaca seluruh data yang diperoleh, Melakukan coding terhadap seluruh data, Menggunakan proses coding untuk membuat deskripsi dan tema, mengaitkan antar tema secara lebih mendetail dan mendiskusikan pertanyaan penelitian dan tahap terakhir yaitu melakukan interpretasi data.

Validitas data dilakukan dengan menggunakan Triangulasi Sumber dan untuk menguji Reliabilitas data dilakukan dengan merujuk pendapat Gibbs (2007) dalam(Sumaryana,Asep;Nurasal,Heru;Sukarno, 2020) pertama sekali peneliti melakukan pengecekan kepada transkrip dan memastikan tidak ada kesalahan kemudian peneliti memastikan bahwa tidak ada kesalahan dalam pemaknaan kode, atau bisa juga dilakukan dengan melakukan croscek terhadap kode yang dikembangkan oleh peneliti yang berbeda dan sebagainya.

Tabel Daftar Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah	Keterangan
1.	Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Medan	1	
2.	Balitbang Kota Medan	2	
3.	Bapedda Kota Medan	1	
4.	Sekretariat DPRD Kota Medan	1	
5.	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kota Medan	3	
6.	Dinas Ketahanan Pangan Kota Medan	2	

PENELITIAN TERKAIT

Dalam Penelitian ini penulis ingin mencari tau Faktor apa saja yang menyebabkan *glass ceiling* dalam peningkatan jenjang karir PNS Perempuan di Pemerintah Kota Medan, beberapa penelitian sebelumnya yang terkait juga melakukan penelitian mengenai *glass ceiling* pada Intansi Publik maupun Swasta. Sebagai contohnya penelitian yang dilakukan oleh Newman Newman (1993) yang menemukan beberapa faktor yang menghambat perempuan dalam peningkatan jenjang karir dapat dikelompokkan dalam beberapa model yaitu(a) *human capital model*, (b) *sociopsychological model*, and (c) *systemic model* (Newman, 1993).

Pendekatan *the human capital approach* berbicara bahwa terhambatnya atau lambatnya perempuan meningkatkan jenjang karir berkaitan dengan perbedaan pilihan individu dalam hal pendidikan, pengalaman kerja, senioritas, dan kapasitas dari pekerjaan lain yang berkaitan. Sedangkan pendekatan socio psychological model dan systemic model, menurut kedua pendekatan ini perempuan gagal untuk mencapai posisi puncak disebabkan adanya diskriminasi gender seperti perempuan yang tidak memiliki kapabilitas dan kredibilitas untuk berada pada posisi puncak, ketidaksetaraan dalam mendapatkan kesempatan juga perempuan tidak memiliki akses atau jaringan sebanyak laki-laki untuk menjalin komunikasi secara informal juga hubungan dengan mentor disebabkan sedikitnya perempuan yang berada pada posisi atas untuk dijadikan role model.

Selanjutnya penelitian yang berjudul “Glass Ceiling : Sebuah Studi Literatur” Muslim & Perdhana (2018) yang mengidentifikasi faktor apa saja yang menghambat perempuan dalam

peningkatan jenjang karirnya, diantaranya terdapat enam faktor diantaranya faktor manusia, faktor interaksi, faktor modal manusia, faktor prefensi, faktor peran sosial dan faktor organisasi.

hasil penelitian yang diperoleh Muslim & Perdhana (2018) berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (S. Choi & Park, 2014) dimana pada penelitian ini faktor yang menjadi penyebab terhambatnya peningkatan jenjang karir PNS perempuan pada Pemerintah Korea bukan karena faktor *human capital model* melainkan diskriminasi gender seperti *gender roles and work and family conflict*, *gender stereotypes*, dan *gendered organizational culture*.

Kemudian dalam penelitian Hackett, G., & Betz (1981) diidentifikasi bahwa faktor lain yang menghambat dalam penelitian yaitu lingkungan kerja, termasuk struktur dan prosedur organisasi. Kurangnya dukungan dari atasan, reorganisasi / perampangan perusahaan, dan persaingan yang tinggi dapat menjadi contoh lingkungan kerja yang menghambat perkembangan karir wanita. Kadang-kadang hambatan ini bisa menjadi alasan perempuan menjauh dari posisi tingkat atas. (Hackett, G., & Betz, 1981) mempresentasikan pendekatan kognitif sosial berdasarkan teori efikasi diri Bandura tentang pengembangan karir wanita. Dalam artikel tersebut, Hackett dan Betz menyarankan bahwa, sebagian besar hasil dari pengalaman sosialisasi, wanita tidak memiliki ekspektasi yang kuat akan kemandirian dalam banyak perilaku terkait karir dan tidak dapat sepenuhnya memahami kemampuan mereka sendiri.

Hambatan lainnya yaitu Kurangnya peluang pendampingan, mentoring memiliki arti penting dalam pengembangan karir karyawan karena tidak hanya menawarkan bimbingan karir tetapi juga wawasan tentang budaya organisasi dan hirarki kekuasaan. Penelitian yang dilakukan (Webb Farley et al., 2020) menunjukkan hasil yang signifikan bahwa perempuan dimentor secara berbeda juga membangun sikap politik yang berbeda dari waktu ke waktu dan kepercayaan diri yang berbeda dibandingkan laki-laki dan sedikitnya perempuan yang mengisi sebagai pemerintah daerah tidak ada hubungannya dengan pengalaman atau lamanya bekerja. Perempuan masih mengalami kesulitan, terutama karena mereka cenderung tidak memiliki perempuan sebagai panutan dan mentor untuk posisi manajemen hanya karena relatif sedikit perempuan di tingkat manajemen.

Selanjutnya gender segregation yang menjadi faktor terjadinya glass ceiling memiliki hubungan terhadap birokrasi representatif (S. Choi & Park, 2014), pada bidang studi administrasi publik, nilai keterwakilan merupakan salah satu pembahasan yang cukup sering dibahas terutama di birokrasi perwakilan, dimana Teori ini menyarankan bahwa pemisahan gender dalam organisasi publik menghambat kemampuan organisasi publik untuk memberikan serangkaian hasil kebijakan yang lebih baik yang mengalir dari keterwakilan yang ditingkatkan (Andrews, R. W., 2013; Naff, 1994; Atkins, D. N., A. R. Fertig, 2014; Riccucci, N. M., G. G. Van Ryzin, 2017) Teori ini menyarankan bahwa ketika pegawai negeri diambil dari bagian populasi yang berbeda, serangkaian nilai yang lebih luas akan menginformasikan kebijakan publik, dengan demikian memastikan bahwa pemerintah tanggap terhadap semua komunitas (Meier, 2018).

Penjelasan diatas merupakan beberapa pendekatan teori yang digunakan oleh para peneliti sebelumnya, dan dalam penelitian ini penulis menilai hambatan *human capital model* seperti Pendidikan, pengalaman kerja, senioritas, Diklat dan sebagainya dinilai sudah tidak relevan lagi dikarenakan pada saat ini sudah banyak PNS perempuan yang memiliki pendidikan tinggi dan PNS Perempuan juga sudah banyak yang mengikuti diklat untuk mengembangkan kompetensinya, sehingga dalam penelitian ini Hambatan yang dipilih oleh peneliti yaitu mengenai hambatan sistematis dan hambatan sosiopsikologis. Sehingga dalam penelitian ini beberapa faktor yang menyebabkan *Glass Ceiling* diantaranya Women's sex role, Gender Stereotypes dan Work Environment.

HASIL DAN DISKUSI

Glass Ceiling merupakan penghalang yang sulit ditembus dan tidak terlihat yang mencegah perempuan bergerak melampaui manajemen menengah ke posisi eksekutif manajemen senior. Dimana keterwakilan perempuan dalam posisi puncak menjadi hal yang minoritas dan Fenomena ini berjalan secara sistematis, dapat juga diartikan sebagai fenomena dimana peningkatan jenjang karir tidak mudah diraih akan tetapi sulit untuk merasakan dan mengetahui penyebabnya (Coyne et al., 2004). Sebagaimana yang sebelumnya penulis jelaskan bahwa peningkatan jumlah PNS Perempuan yang jumlahnya hampir dua kali lipat dari jumlah PNS Laki-Laki di Kota Medan tidak

diikuti partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural dimana setelah penulis bertanya kepada bagian data PNS di BKD bahwa data memang selalu diupdate sehingga tidak ada data pertinggal per tahun namun memang untuk jumlah PNS Perempuan di jabatan struktural menunjukkan angka yang tidak jauh dari data yang penulis gunakan.

Padahal terkait dengan upaya peningkatan partisipasi Perempuan sudah lama digaungkan oleh Pemerintah Indonesia dan tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 mengenai pelaksanaan kebijakan Pengarusutamaan Gender Bertujuan untuk memberdayakan perempuan dan mewujudkan kesetaraan gender dalam pembangunan yang menjadi bagian integral dalam pembangunan nasional, mulai dari pusat sampai ke daerah Tingkat I dan Tingkat II. Dan di Kota Medan sendiri mengenai kebijakan peningkatan peran perempuan tercantum dalam Strategi dan Arah Kebijakan Pembangunan Kota Medan yang penulis akses dari website resmi Kota Medan, dimana arah kebijakannya yaitu Pemberdayaan Perempuan Peningkatan pemberdayaan perempuan dan pengarusutamaan gender sebagai bagian integral pembangunan kota. Memasukkan dimensi gender dalam seluruh tahapan dan proses pembangunan kota untuk memberi peluang yang semakin besar bagi perempuan berperan aktif. Mendorong satuan kerja perangkat daerah dan organisasi masyarakat lainnya agar lebih berpartisipasi dalam peningkatan peran perempuan dan untuk menciptakan Birokrasi yang kreatif, inovatif, responsive dan profesional maka dikembangkan pola pembinaan karier berdasarkan merit system, kompetensi dan prestasi kerja.

Mengenai *Glass Ceiling* ini penulis tanyakan kepada seluruh Informan pertama kali penulis menampilkan data mengenai jumlah PNS Perempuan dan PNS Laki-Laki kemudian membandingkannya dengan partisipasi PNS Perempuan di jabatan Struktural. Kebanyakan Informan memberikan pendapat bahwa kurangnya PNS Perempuan dalam jabatan Struktural merupakan suatu masalah dan perlu untuk dicari tau penyebabnya sehingga kemudian dapat diperbaiki dan Informan berpendapat bahwa dengan meningkatnya jumlah PNS Perempuan dalam jabatan struktural atas tentu proses pembuatan kebijakan akan membawa pemikiran yang lebih bervariasi dan bisa mewakili kebutuhan perempuan lain, sebagaimana yang diungkapkan oleh salah satu Informan yaitu :

Peningkatan jumlah perempuan dalam jabatan atas yang punya wewenang saya rasa mungkin bisa lebih membantu dalam hal pembangunan dan kebijakan, kita memerlukan kerja sama baik dari PNS Perempuan dan PNS Laki-Laki sehingga meningkatnya jumlah PNS Perempuan dalam jabatan struktural tentu bisa membawa warna baru dan pandangan baru dan mewakili kebutuhan dari perempuan-perempuan lain

Selanjutnya Penulis akan menjabarkan faktor apa saja yang menyebabkan *glass ceiling* dalam peningkatan jenjang karir pegawai negeri sipil perempuan di lingkungan pemerintah Kota Medan yang akan dijelaskan sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah penulis rumuskan yaitu Women's Sex Role, Gender Stereotype dan Work Environment

a. Women's Sex Roles

Hal yang menjadi hambatan dalam peningkatan jenjang karir dalam perspektif ini adalah berkaitan dengan peran reproduktif perempuan dan tanggung jawab pekerjaan rumah yang menjadi halangan bagi seorang perempuan untuk meningkatkan jenjang karirnya yang kemudian mengakibatkan karir menjadi prioritas kedua. Mengenai Women's sex role ini penulis tanyakan kepada seluruh Informan dari enam Instansi yang berada di lingkungan Pemerintah Kota Medan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (S. Choi & Park, 2014) dikatakan bahwa pada faktor Women's sex role memiliki pengaruh yang berbeda antara perempuan yang belum menikah dengan Perempuan yang sudah memiliki anak namun sudah remaja dan dewasa dibandingkan Perempuan yang sudah menikah dan memiliki anak yang berada pada usia kanak-kanak sebagaimana yang disampaikan oleh Informan 6 :

Kalau pendapat saya ada perbedaan antara Perempuan yang sudah berkeluarga Dan memiliki anak yang sudah besar dibandingkan Perempuan yang memiliki

Anak yang masih kecil seperti saya, untuk saya sendiri hal yang saya pertimbangkan jika ingin meningkatkan jenjang karir ke eselon yang lebih tinggi soal waktu yang saya punya dengan anak dikarenakan usia anak saya masih membutuhkan perhatian lebih apalagi kalau misalnya anak sakit saya takut tidak bisa berkonsentrasi , semakin tinggi jabatan eselon tentu tanggung jawab dan waktu juga semakin banyak diluangkan.

Selain untuk mengurus anak faktor restu pasangan juga menjadi salah satu pertimbangan bagi seorang Perempuan untuk meningkatkan

jenjang karir, secara keseluruhan Informan menjabarkan untuk restu pasangan memainkan peran yang cukup besar dalam keputusan karir Informan dan hamper semua Informan tidak memiliki kendala mengenai hal ini, namun salah satu Informan tidak ikut dalam seleksi pada salah satu jabatan untuk meningkatkan jenjang dikarenakan terhalang restu suami.

Kalau dari saya sebenarnya secara pribadi saya ingin meningkatkan jenjang karir, dari atasan juga saya sudah mendapat dukungan hanya saja terkendala restu suami, suami tidak mengizinkan ikut seleksi jabatan akhirnya saya mengurungkan niat tersebut.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Sumarto, & Permanasari, 2013) menyatakan bahwa jika konflik peran terjadi, wanita bisa mengorbankan kemajuan karir mereka, dan sebagai hasilnya, yang kemudian berefek pada rendahnya motivasi perempuan untuk menduduki posisi pemimpin di suatu organisasi.

Kemudian untuk jam kerja seluruh Informan sependapat bahwa Ketika pekerjaan menuntut untuk lembur atau apabila ada panggilan oleh atasan untuk datang ke kantor atau mendiskusikan sesuatu para Informan mengaku menyanggupi hal tersebut dikarenakan sudah merupakan bagian dari pekerjaan dan dalam Jabatan Struktural baik Informan yang berada pada Eselon 4 ataupun 3 juga menyadari mereka memiliki tanggung jawab yang lebih dibandingkan dengan staf dan juga mendapatkan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) yang berbeda tentu harus memiliki kontribusi melebihi staf, sebagaimana yang dikatakan oleh salah satu Informan

Saya secara sadar menyadari dan memahami apabila berada dalam jabatan struktural tentu memiliki tanggung jawab yang berbeda, pernah saya mendapatkan panggilan dari atasan saat malam hari yang mengharuskan saya ke lapangan jam 10 malam dikarenakan ada kasus dengan suami saya diantar hingga jam setengah 4 pagi baru selesai dan saya melakukan hal tersebut dikarenakan sudah menjadi tanggung jawab dan saya tidak ingin dinilai kurang berkontribusi dan membiarkan staf saya bekerja sedangkan saya istirahat di rumah.

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh (S. Choi & Park, 2014) dikatakan bahwa lingkungan pekerjaan yang mengharuskan bekerja diluar jam kerja untuk lembur merupakan situasi yang tidak bisa dihindari karena Perempuan akan dinilai

kurang berkontribusi dalam departemennya yang kemudian akan berdampak pada kesempatan dalam peningkatan jenjang karir dan lingkungan yang seperti ini kadang kurang mendukung untuk Pekerja Perempuan yang sudah menikah dan memiliki anak kecil. Kemudian salah satu Informan yaitu informan 2 menyatakan bahwa keluarga tidak mempengaruhi keputusan karir atau tidak naiknya jenjang karir namun ada faktor lain yakni Informan merasa kinerja nya kurang dihargai atau diapresiasi oleh atasan

Kalau saya factor peran keluarga tidak menjadi faktor yang mempengaruhi saya tidak meningkatkan jenjang karir dan tidak bisa dijadikan sebagai alasan dan tidak bisa juga menjadi fator penilai kinerja perempuan dengan menilai Perempuan yang memiliki peran ganda maka kurang berkontribusi kepada instansi. Kalau saya lebih dikarenakan kurang merasa dihargai kinerjanya sehingga menyurutkan niat saya untuk meningkatkan jenjang karir.

Kemudian berdasarkan hasil observasi penulis terhadap faktor *women's sex role* dimana peran ganda perempuan dinilai mengganggu konsentrasi dan juga komitmen PNS Perempuan dalam pekerjaannya bahwa setelah penulis melakukan pengamatan PNS Perempuan yang berada pada eselon IV di beberapa Instansi yang penulis teliti hadir tepat waktu dan pulang juga sesuai dengan aturan kerja, dalam pengerjaan tugas juga memberikan arahan kepada stafnya dan berkonsultasi kepada atasannya, dan contoh saat melakukan observasi ada salah satu Informan yang izin keluar sebentar dikarenakan anak dari Informan tersebut wisuda online dan sebelumnya Informan sudah melaporkan tugas kepada atasan dan Kembali lagi ke kantor setelah prosesi wisuda online tersebut selesai. Selain itu ada Juga salah satu Informan Eselon IV di Dinas Perlindungan Perempuan dan Anak yang memiliki anak kecil sedang sakit sehingga izin untuk bekerja dari rumah (WFH).

Berdasarkan beberapa literatur yang penulis baca, wawancara dan observasi penulis melakukan triangulasi dan menyimpulkan bahwa untuk faktor *Women's sex role* menyatakan bahwa faktor *women's sex role* memang memiliki pengaruh terhadap keputusan karir seorang Perempuan terkait dengan restu pasangan, dimana para Informan sepakat Ketika ingin meningkatkan jenjang karir Informan terlebih dahulu berdiskusi dengan pasangan. Dan untuk faktor waktu dengan keluarga terutama dalam mengurus anak, Informan

mengakui bahwa untuk PNS Perempuan yang memiliki anak yang sudah dewasa dan masih kecil tentu menemukan faktor ini lebih berpengaruh bagi Perempuan yang memiliki anak kecil tapi yang perlu dijadikan catatan adalah semua Informan mampu menyeimbangkan Pekerjaannya dengan tanggung jawab di rumah, contohnya salah satu Informan (**informan 8**) pernah berada disituasi dimana anaknya yang bisa dikatakan masih kecil sakit sehingga beliau harus merawat sendiri tapi masih bisa untuk menghandle pekerjaannya dari rumah dan mengontrol pekerjaan yang dilakukan oleh stafnya sehingga pekerjaan pun tetap berjalan sebagaimana mestinya. Sehingga seluruh Informan menyangkal dan tidak setuju apabila dikatakan bahwa dengan memiliki tanggung jawab ganda maka PNS Perempuan memiliki kontribusi yang kurang dibandingkan dengan rekan PNS Laki-Laki.

b. Gender Stereotypes

Pada perspektif ini yang menjadi hambatan bagi seorang Perempuan untuk meningkatkan jenjang karirnya adalah terkait dengan pandangan bias negatif tentang kompetensi perempuan sebagai pemimpin yang juga dipengaruhi oleh peran seks perempuan (Wood, 2008b). terlepas dari peningkatan jumlah PNS Perempuan yang bahkan di Kota Medan sendiri jumlah PNS Kota Medan hampir dua kali lebih banyak dari PNS Laki-Laki dan Jenjang Pendidikan PNS Perempuan yang tidak kalah dari Laki-Laki, Perempuan di Jabatan Struktural tinggi dalam hal ini Eselon II masih sedikit dibandingkan PNS Laki-Laki berdasarkan data yang dikeluarkan oleh BKD Kota Medan per Januari 2021.

Mengenai kemampuan atau kompetensi PNS Perempuan sebagai pemimpin dan kemampuannya dalam mengambil keputusan yang acap kali dikatakan lebih mengandalkan perasaan, penulis coba tanyakan kepada seluruh Informan untuk dimintai pendapatnya dan beberapa Informan pernah dipimpin oleh PNS Laki-Laki dan PNS Perempuan. Beberapa Informan mengaku dan menyetujui bahwa Ketika dipimpin oleh PNS Perempuan, Informan 1 mengatakan bahwa saat di lingkungan kerja masih terbawa emosi dari rumah :

Kalau saya memandang hal tersebut saya sudah merasakan dipimpin oleh perempuan dan laki-laki dan saya merasa terjadi perbedaan, ketika dipimpin perempuan terkadang terbawa emosi dari rumah namun memang pada akhirnya beliau

menyadari kesalahan dan memperbaiki hal tersebut.

Hal senada juga disampaikan oleh Informan 6, dimana mengatakan bahwa ada hubungan antara gender dengan kemampuan dalam kepemimpinan, dan saya setuju terkait hal itu. Perempuan dalam bertindak dan mengambil keputusan terkadang menggunakan perasaan dibandingkan logika. Informan 4 kemudian menambahkan pendapatnya terkait kepemimpinan PNS Perempuan :

Saya rasa untuk kepemimpinan PNS Perempuan ini di jabatan atas juga tergantung dari staf yang akan dibawah, tergantung anak buahnya, ada beberapa staf yang tidak ingin dipimpin oleh perempuan khususnya staf laki-laki yang merasa Ketika dipimpin perempuan kurang nyaman dibandingkan apabila dipimpin oleh Laki-Laki

Sedangkan kebanyakan Informan yang lain menyangkal hal tersebut, mengatakan bahwa banyak Perempuan yang Informan ketahui dan beberapa Informan yang pernah dipimpin oleh Perempuan mengakui bahwa Ketika memimpin bisa tegas, mengambil keputusan secara cepat, selain itu juga berusaha untuk bertindak demokratis dengan menanyakan pendapat dari semua stafnya dan berusaha mendorong seluruh staf untuk ikut aktif, sebagaimana yang dikatakan oleh Informan 2 dan 3

Tidak bisa digeneralisir seperti itu, belum tentu. Saya merasa untuk tingkat ketelitian lebih teliti perempuan dan selama saya punya atasan Perempuan juga saya merasa dipimpin dengan baik dan ketika saya dipimpin oleh Perempuan saya juga merasa dihargai dengan dimintanya pendapat tapi tentu tidak semua, setiap individu punya gaya kepemimpinannya masing-masing dan tidak bisa dinilai dan dikotak-kotakkan kemampuan seseorang memimpin hanya berdasarkan gender dan bahkan pemimpin perempuan bisa lebih kuat dari beberapa Laki-Laki dan dirasa untuk komitmen juga tidak kalah dengan pemimpin Laki-Laki. Tidak semua memang tapi tidak bisa dikatakan juga perempuan kurang dalam hal kepemimpinan.

Pandangan negatif terkait kemampuan Perempuan dalam hal kepemimpinan juga dialami oleh penelitian yang dilakukan oleh (Lyness, K. S., & Heilman, 2006; Wood, 2008) bahwa perempuan di posisi manajerial puncak lebih sedikit dapat dikaitkan dengan pandangan stereotip jenis kelamin bahwa perempuan kurang cocok untuk posisi pengambilan keputusan dan lebih pada peran yang mendukung dan mengasuh.

Setereotip lain yang diterima oleh Perempuan partisipasi Perempuan yang mempengaruhi partisipasi perempuan dalam peningkatan jenjang karir yaitu Ketika seorang Perempuan aktif bertanya, menyampaikan pendapat dan menunjuk diri kadang dilabeli “terlalu ambisius”, sebagaimana yang disampaikan oleh Informan 4 :

Dalam diskusi atau rapat apabila saya terlalu menyerukan pendapat maka dikatakan “terlalu cerewet atau bawel” atau Ketika ada pengumuman diklat ingin mengikuti banyak diklat maka akan mendapatkan stigma “terlalu ambisius” sehingga saya kadang menunggu ditunjuk dimintai pendapatnya baru saya berbicara dan untuk diklat terkadang saya menunggu teman lain mendaftar baru saya ikut daftar, saya tidak ingin dicap negatif.

Kemudian stigma lain yang diterima yaitu terkait dengan komitmen Perempuan dalam pekerjaannya yang dinilai kurang mampu untuk berkomitmen dibandingkan Laki-Laki, hal serupa dialami oleh beberapa Informan yang mengatakan untuk pekerjaan mereka sudah bekerja sebagaimana rekan yang lain dan apabila dibutuhkan jam diluar pekerjaan juga siap, beberapa Informan seperti Informan 2 merasa sudah bekerja dengan baik namun merasa kurang dihargai oleh atasan

Kalau Kalau saya factor peran keluarga tidak menjadi faktor lain yang mempengaruhi saya tidak meningkatkan jenjang karir dan tidak bisa dijadikan sebagai alasan dan tidak bisa juga menjadi factor penilai kinerja perempuan. Kalau saya lebih dikarenakan kurang merasa dihargai kinerjanya, seharusnya atasan bisa melihat bagaimana kinerja bawahannya. Dan saat bekerja saya berusaha lebih baik dari rekan yang lain agar terlihat kompeten. Saya sudah pernah mencoba untuk mengikuti seleksi Eselon III hanya saja terhalang, jadinya sekarang saya rasa yasudah saya tinggal bekerja sebaik mungkin diposisi sekarang.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hackett, G., & Betz, 1981) bahwa Kurangnya dukungan dari atasan merupakan salah satu contoh lingkungan kerja yang menghambat perkembangan karir wanita, kadang-kadang hambatan ini bisa menjadi alasan perempuan menjauh dari posisi tingkat atas. Hal serupa juga dialami oleh beberapa Informan lain yang merasa sudah bekerja dengan baik bahkan mendapatkan evaluasi baik dalam kinerjanya, namun tidak kunjung mendapatkan surat rekomendasi saat seleksi jabatan hingga salah satu Informan yaitu

Informan 9 tahun depan pensiun dan sudah sejak tahun 2010 berada pada Eselon IV dan saat ini Informan mengaku hanya menjalankan tugas sebagaimana mestinya mengingat tenggat kerja yang selesai tahun depan. Temuan ini juga ditemukan dalam penelitian (S. Choi & Park, 2014) bahwa kebanyakan Informan dalam penelitian Choi dan Park meyakini bahwa gender stereotipe kadang diterima dari atasan, dan "wanita harus membuktikan melalui hubungan mereka dengan orang bahwa mereka kompeten dan dapat diandalkan sementara pria dianggap kompeten" (Naff, 1994).

Selanjutnya dari hasil observasi penulis ke enam instansi yang diteliti ditemukan bahwa untuk faktor Gender Stereotype dimana dianggap bahwa perempuan lebih cocok sebagai peran pendukung dibandingkan mengambil keputusan dan kurang cakap dalam hal manajerial yang kemudian menjadi salah satu penyebab lambatnya peningkatan jenjang karir PNS Perempuan. Dalam observasi ini penulis mengamati bagaimana Informan sebagai Eselon IV dan III dalam memberikan tugas, bekerja sama dengan staff nya dan juga melihat apabila disituasi yang membutuhkan jawaban cepat bagaimana Informan dapat mengatasi hal tersebut. Setelah mengamati tidak semua PNS Perempuan yang menempati Eselon III dan IV tidak tanggap dalam mengambil keputusan, diamati bahwa beberapa Informan Ketika mendapatkan tugas dari atasan kemudian membagikan tugas tersebut masing-masing kepada stafnya dan tidak jarang juga menjelaskan secara pribadi apabila ada staf yang kurang mengerti dan Ketika ada staf yang melakukan kesalahan maka beberapa Informan yang menegur secara tegas dan ada saat dimana Informan juga secara tegas mengambil keputusan dan beberapa Informan setelah jam kerja selesai juga masih ada yang masih mengerjakan tugas di kantor. Namun dalam observasi ini penulis masih menemukan Informan yang sulit untuk mengambil keputusan secara tegas dan menunggu kepastian dari atasan.

Berdasarkan beberapa literatur kemudian hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa untuk faktor Gender Stereotype menyatakan bahwa faktor Gender Stereotype terkait kemampuan Perempuan dalam memimpin Informan stigma tersebut masih dirasakan, namun yang perlu menjadi catatan setelah dilakukan triangulasi adalah Informan sepakat bahwa tidak seharusnya kemampuan seseorang dikotak-kotakkan hanya berdasarkan gender dikatakan bahwa Informan juga mengetahui Perempuan

yang mampu memimpin dengan tegas dan mengambil keputusan secara logis dan pernah menemukan juga Pemimpin Laki-Laki yang sulit mengendalikan emosinya, setiap individu punya gaya kepemimpinannya masing-masing dan tidak bisa dinilai dan dikotak-kotakkan kemampuan seseorang memimpin hanya berdasarkan factor gender, gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor tidak hanya sekedar gender. Selain kemampuan dalam hal memimpin, stereotipe seperti kurang kompeten dan sebagainya yang sudah dijelaskan diatas masih dialami oleh PNS Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan.

c. Work Environment

Yang dimaksud oleh penulis dalam work environment ini adalah berkaitan dengan Jaringan Informal dan keberadaan mentor. Dalam wawancara penulis kepada Informan penulis menanyakan terkait hubungan dari jaringan Informal dan keberadaan mentor apakah mempengaruhi peluang seseorang untuk meningkatkan jenjang karir, kemudian penulis juga menanyakan masing-masing Informal bagaimana jaringan Informal dan mentor, apakah Informan memiliki jaringan informal dan mentor yang mendukung peningkatan jenjang karir mereka. Sebagaimana yang dikatakan oleh ((The Economist, 2005) bahwa Keberadaan jaringan informal, stereotip kapasitas perempuan untuk kepemimpinan, dan kurangnya panutan perempuan telah diidentifikasi sebagai faktor yang mencegah perempuan naik ke posisi dewan direksi dan CEO di organisasi swasta dan publik.

Secara umum seluruh Informan mengatakan bahwa Jaringan Informal dan mentor merupakan aspek yang penting dalam proses peningkatan jenjang karir, sebagaimana yang dikatakan oleh Informan 1 dan 4

Memiliki Jaringan Informal itu sangat penting, sama pentingnya dengan kompetensi yang dimiliki, berteman secara informal hal ini lebih mudah mendapatkan informasi apabila memiliki hubungan baik dengan atasan rekan kerja dan beberapa dari instansi lain. Karena sering kali Informasi lebih mudah didapatkan melalui jaringan informal yang dibangun, saat makan Bersama setelah pulang kerja,dsb

Kemudian Informan 10 menambahkan terkait pentingnya jaringan Informal dalam membangun peningkatan jenjang karir

Dengan memiliki jaringan informal yang tidak hanya dengan rekan kerja, namun atasan dan

beberapa pegawai dari instansi lain membantu kita untuk dikenal, dengan kita dikenal tentu orang lain juga sedikit banyaknya mengetahui informasi terkait perilaku dan kinerja kita ditempat kerja, sehingga kadang hal ini juga bisa menjadi aspek pendukung dalam meningkatkan jenjang karir

Sehingga melihat betapa faktor jaringan informal membantu dalam meningkatkan jenjang karir, namun dalam membangun jenjang karir ini masih menjadi kendala bagi PNS Perempuan dikarenakan jaringan informal tentu dibangun dan dilakukan diluar jam kerja sedangkan PNS Perempuan yang sudah menikah apalagi yang memiliki anak kecil pulang kerja sulit untuk meluangkan waktu dikarenakan harus melaksanakan tanggung jawab dirumah, sebagaimana yang disampaikan oleh Informan 5 Jaringan informal itu penting, saya rasa informasi lebih mudah didapatkan melalui jaringan informal dari pada diruang kerja, namun jika dibandingkan dengan Laki-Laki mungkin perempuan masih kurang dalam hal jaringan informal karena perempuan ketika selesai bekerja mungkin sulit untuk bercengkrama dengan rekan serta atasan lain karena harus pulang kerumah dan mengurus keluarga, hal ini yang masih menjadi kendala. Sampai saat ini mungkin masih sedikit yang memahami bahwa perempuan dan laki-laki memiliki tanggung jawab yang sama dalam keluarga.

Penemuan ini sama dengan temuan yang senada dengan penelitian yang dilakukan (Hetty van Emmerik, I. J., Euwema, M. C., Geschiere, M., & Schouten, 2006) bahwa perempuan cenderung dikecualikan dari jaringan informal dan perempuan tidak mendapatkan keuntungan dari jaringan informal seperti rekan laki-laki mereka, kemudian ditambahkan oleh (Y. Choi, 2015) bahwa jaringan informal memiliki dampak yang berbeda pada jumlah promosi, seperti pengecualian dari jaringan informal yang merugikan manajer perempuan.

Salah satu Informan mengalami kendala saat meningkatkan jenjang karir terkait dengan keberadaan jaringan informal ini yang pada saat ini Informan tersebut sudah menjabat Eselon IV sejak tahun 2004 dan Ketika ada kekosongan jabatan di Eselon III ditempat kerja sebelumnya Informan sudah mendapatkan surat rekomendasi dari atasan namun mengalami kendala

Sebelumnya Ketika saya masih di balitbang Ketika ada kekosongan di salah satu jabatan Eselon 3 saya sudah mendapatkan surat

rekomendasi dari atasan untuk menduduki jabatan tersebut dan ingin mendaftarkan diri dan berusaha melengkapi berkas dan menemui langsung kepala BKD untuk menanyakan berkas apa saja yang harus saya persiapkan namun mengalami kendala terkait informasi dan saya juga kurang memiliki jaringan informal dengan orang lain selain rekan kerja dikarenakan sepulang kerja saya harus pulang untuk memenuhi tanggung jawab di rumah, hingga saat ini saya berusaha menerima dan bekerja dengan baik di jabatan saya sekarang

Selain jaringan informal penulis juga menanyakan terkait hubungan keberadaan mentor terhadap peluang peningkatan jenjang karir kepada para informan dan menanyakan apakah masing-masing informan memiliki mentor, apabila punya bagaimana mentor membantu mereka dan apabila tidak, dampak atau adakah pengaruh dari ketidakadaan mentor ini dalam meningkatkan jenjang karir mereka. Mentor yang penulis maksud disini adalah PNS Perempuan yang berada pada posisi struktural diatas Informan yang tidak hanya menawarkan bimbingan karir tetapi juga wawasan tentang budaya organisasi dan hirarki kekuasaan. Secara umum semua Informan setuju bahwa dengan adanya mentor membantu dalam peningkatan jenjang karir sebagaimana yang dijelaskan oleh Informan 5 : Saya rasa keberadaan mentor akan membantu terutama bagi PNS Perempuan terutama bagi yang kurang dalam membangun jaringan Informal dikarenakan terkendala oleh tanggung jawab di rumah sehingga kurang memiliki waktu luang. Mentor bisa dijadikan sebagai contoh untuk dilihat track record nya, memberikan masukan Ketika ingin meningkatkan jenjang karir juga mengajarkan terkait dengan soft skill lainnya yang harus dimiliki jika ingin berada di Eselon atas dan menurut saya memiliki mentor dari PNS Perempuan bisa meningkatkan kepercayaan diri dari PNS Perempuan yang saat ini masih di jabatan Eselon 4

Hasil wawancara penulis dengan Informan menunjukkan hasil yang senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Webb Farley et al., 2020) menunjukkan hasil yang signifikan bahwa perempuan dimentor secara berbeda juga membangun sikap politik yang berbeda dari waktu ke waktu dan kepercayaan diri yang berbeda dan penelitian (French & Eskridge, 2020) menemukan bahwa mentoring meningkatkan kepercayaan diri manajer kota perempuan , Manajer kota wanita yang melakukan mentoring menunjukkan pemahaman bersama yang lebih

besar antara mereka dan dewan kota mengenai tujuan politik dewan dan tanggung jawab posisi kepala administrasi.

Namun sayangnya Ketika diwawancara tidak semua Informan memiliki mentor, yang perlu dicatat memang PNS Perempuan maupun Laki-Laki tidak disediakan mentor secara resmi, namun masing-masing mencari panutan atau seseorang yang bisa dan mau untuk memimbing. Sedikitnya mentor yang dimiliki PNS Perempuan ini merupakan salah satu implikasi dari kurangnya partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural atas. Kebanyakan Informan tidak memiliki sosok mentor PNS Perempuan yang akan lebih mengerti tantangan dan kendala dari PNS Perempuan lain yang ingin meningkatkan jenjang karirnya. Hanya Sebagian kecil PNS Perempuan yang memiliki mentor, dalam struktur organisasinya dari setiap eselon ada Perempuan, sebagaimana yang disampaikan oleh informan 6 : Disini perempuannya juga sama dengan Laki-Laki mendapatkan perlakuan yang sama dan atasan juga mendukung. Dan disini dari Eselon IV, III dan II nya ada Perempuan sehingga PNS Perempuan yang lain saya rasa tidak merasa segan juga ikut mengambil inisiatif kerja dan mungkin memang karena lingkungan kerja nya mendukung dan meningkatkan kepercayaan diri juga motivasi dari rekan PNS Perempuan yang lain.

Kemudian dari hasil observasi yang penulis lakukan ditemukan bahwa untuk jaringan Informal beberapa Informan memiliki jaringan informal dilihat dari Ketika jam istirahat informan tidak hanya melakukan komunikasi dengan staf nya saja namun juga rekan kerja dari instansi lain. Dan tidak jarang juga mengenai pekerjaan juga dibahas Ketika forum informal seperti jam istirahat. Contoh lain yaitu Ketika salah satu informan dari Dinas Ketahanan Pangan ingin mengikuti salah satu diklat dan bingung dengan salah satu persyaratan beliau menanyakan kepada salah satu staf di BKD dan saat jam pulang kerja ditemukan juga beberapa Informan yang masih menetap di kantor membicarakan pekerjaan dengan atasan Namun hal ini tidak semua PNS Perempuan bisa memilikinya, kebanyakan Informan langsung pulang kerumah. Dan untuk mentor sendiri hanya sedikit informan yang memiliki mentor, kebanyakan hanya berkonsultasi soal pekerjaan kepada atasan.

Setelah membaca beberapa literatur, hasil wawancara dan observasi triangulasi yang dapat penulis simpulkan yaitu keberadaan jaringan informal dan mentor sangat membantu dalam

peningkatan jenjang karir, selain itu dukungan dari atasan juga faktor lain berpengaruh dalam peluang PNS Perempuan meningkatkan jenjang karirnya, sayangnya tidak semua PNS Perempuan memiliki jaringan informal dikarenakan tanggung jawab lain yang dimiliki sehingga kurang mendapatkan manfaat dari jaringan informal itu sendiri. Dan kebanyakan PNS Perempuan yang penulis wawancara tidak memiliki mentor dan menunjukkan hasil yang serupa dengan penelitian (Webb Farley et al., 2020) terkait pengaruh mentor dalam peningkatan jenjang karir perempuan dan dikatakan bahwa hanya sekitar setengah dari wanita yang kami wawancarai memiliki mentor.

d. Implikasi Kebijakan

Setelah melakukan wawancara mendalam kepada Informan dari enam instansi yang berada di Lingkungan Pemerintah Kota Medan sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa Informan mengalami kendala atau faktor yang menyebabkan *glass ceiling* adalah terkait dengan *sociopsychological model* dan *systemic model* (Newman, 1993). Sehingga untuk kebijakan yang penting untuk dilakukan yaitu Mendesain Infrastruktur yang sensitif terhadap gender, termasuk memastikan lingkungan yang mendukung. Untuk mengatasi *glass ceiling* adalah dengan merubah budaya organisasi untuk lebih mendukung PNS Perempuan terutama yang sudah berkeluarga dan memiliki anak dengan cara tidak membedakan atau memberikan stigma bahwa PNS Perempuan yang sudah berkeluarga apalagi yang masih memiliki anak kecil kurang berkontribusi dan kurang berkompeten apabila berada di posisi struktural atas, sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu Informan “sebenarnya yang dibutuhkan adalah lingkungan kerja dimana kalau Perempuan cuti hamil dan cuti melahirkan saat Kembali bekerja tidak perlu diistimewakan, yang dirasa perlu adalah diberikan beban kerja yang sama dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi kinerja yang baik, tidak memberikan stigma kalau PNS Perempuan yang memiliki anak kecil akan kurang berkontribusi, pada intinya lingkungan kerja dan atasan yang mendukung”.

Selain itu untuk meningkatkan partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural yaitu dengan Meningkatkan keterlibatan perempuan dalam jabatan publik dan kebijakan karena diyakini bahwa meningkatnya partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural bisa

mengadvokasi kebutuhan Perempuan dan Sejumlah studi dalam konteks legislatif dan birokrasi telah menunjukkan bahwa perempuan mewakili kepentingan perempuan dan secara aktif mengadvokasi hal ini (Keiser, L. R., Wilkins, V. M., Meier, K. J., & Holland, 2002) dan Peningkatan peran perempuan sebagai profesional administrasi publik dalam pembangunan dan alokasi sumber daya mutlak diperlukan untuk komunitas global yang berkelanjutan dan berkeadilan sosial (D’Agostino & Levine, 2011).

Dan terakhir adalah Kebijakan terkait ASN secara umum seluruh Informan sepakat bahwa pelaksanaan merit system dalam seleksi jabatan struktural dalam hal ini Manajemen PNS pada Promosi PNS masih perlu untuk diperbaiki. Meningkatnya jumlah PNS Perempuan secara kuantitas tidak serta merta dapat disimpulkan kalau pelaksanaan Manajemen PNS tidak bias gender, masih banyak aspek lain yang perlu dilihat seperti mutasi, promosi, penggajian, penghargaan serta pengembangan karier ASN. Seleksi Jabatan struktural mungkin lebih bisa diarahkan kepada kebutuhan organisasi bukan hanya untuk mengisi jabatan kosong dan pengelola SDM PNS kemudian dapat merumuskan kebutuhan Organisasi dengan cara melihat tuntutan organisasi dan rencana strategis organisasi dengan profil kandidat yang mendukung kinerja Organisasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh salah satu Informan bahwa “Pimpinan Organisasi harus memberikan perhatian kepada kinerja masing-masing stafnya dan memberikan rekomendasi peningkatan jenjang karir berdasarkan kinerja dan prinsip *The Right Man on The Right Place* sehingga Promosi dapat dilakukan tanpa bias gender dan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi”.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait dengan *Glass Ceiling* dalam Peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan penulis menyimpulkan bahwa faktor yang menyebabkan *glass ceiling* dalam peningkatan jenjang karir PNS perempuan di lingkungan pemerintah Kota Medan adalah berkaitan dengan Women’s Sex Role, Gender Stereotype dan Work Environment, dibandingkan dengan kemampuan PNS Perempuan ketiga faktor tersebut setelah melakukan penelitian di enam instansi di Lingkungan Pemerintah Kota Medan menjadi

faktor yang mempengaruhi peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan.

Dalam faktor women's sex role ketika ingin meningkatkan jenjang karir Informan terlebih dahulu berdiskusi dengan pasangan dan restu pasangan memiliki pengaruh terhadap keputusan karir seorang Perempuan dan stigma yang diberikan atau lingkungan kerja yang masih kurang mendukung bagi PNS Perempuan dianggap kurang mampu berkomitmen dan berkontribusi dikarenakan peran ganda. Kemudian dalam faktor Gender Stereotype menyatakan bahwa faktor Gender Stereotype terkait kemampuan Perempuan dalam memimpin masih dirasakan, namun yang menjadi catatan adalah Informan tidak mengatakan dipimpin oleh PNS Perempuan jauh lebih baik dari pada PNS Laki-Laki, Informan justru menegaskan bahwa memberikan stigma terhadap kemampuan memimpin seseorang hanya berdasarkan gender yang dikonstruksi oleh masyarakat terlalu sederhana mengingat banyak sekali faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang, apalagi sampai stigma tersebut mempengaruhi peluang peningkatan jenjang karir. Dan dalam Work Environment keberadaan jaringan informal dan mentor sangat membantu dalam peningkatan jenjang karir, selain itu dukungan dari atasan juga faktor lain berpengaruh dalam peluang PNS Perempuan meningkatkan jenjang karirnya, sayangnya tidak semua PNS Perempuan memiliki jaringan informal dikarenakan tanggung jawab lain yang dimiliki sehingga kurang mendapatkan manfaat dari jaringan informal itu sendiri. Dan kebanyakan PNS Perempuan yang penulis wawancara tidak memiliki mentor.

Sehingga untuk mengatasi hal tersebut dan meningkatkan Partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural atas hal yang harus diperhatikan atau implikasi kebijakannya adalah Mendesain Infrastruktur yang sensitif terhadap gender, termasuk memastikan lingkungan yang mendukung seperti tidak memberikan stigma terhadap kompetensi dan kontribusi PNS Perempuan dikarenakan peran ganda yang dimiliki dan juga dukungan dari atasan kemudian Meningkatkan keterlibatan perempuan dalam jabatan publik dan kebijakan karena diyakini bahwa meningkatnya partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural bisa mengadvokasi kebutuhan Perempuan dan meningkatkan partisipasi PNS Perempuan yang lain dan terakhir adalah memperbaiki Kebijakan terkait ASN dalam

pelaksanaan merit system untuk promosi jabatan dengan menganalisis kebutuhan organisasi dengan kriteria kandidat yang dibutuhkan sehingga prinsip *The Right Man on The Right Place* dapat terlaksana.

Dan diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran bahwa kurangnya partisipasi PNS Perempuan dalam jabatan struktural atas dan kebijakan bukan semata mata dikarenakan kurangnya kemampuan melainkan ada faktor lain sebagaimana hasil penelitian yang sudah penulis jabarkan. Selain itu diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah variasi dalam studi Administrasi Publik bahwa studi mengenai gender tidak hanya dapat dilakukan dalam rumpun Sosiologi melainkan Administrasi Publik juga bisa mengkaji hal tersebut dengan melihat bagaimana Praktek Gender mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Organisasi dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang dimiliki. Dan penulis juga berharap hasil penelitian dan sedikit rekomendasi dari penulis dapat dijadikan bahan bacaan pemerintah dalam pembuatan regulasi sehingga dalam bekerja setiap PNS memiliki kesempatan yang sama dalam peningkatan jenjang karir. Dan terakhir penulis juga menyadari bahwa hasil penelitian penulis tidak bisa menggambarkan secara mutlak keadaan dari pegawai negeri sipil perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan mengingat jumlah Informan penulis yang hanya mengambil 6 Instansi di Pemerintah Kota Medan.

REFERENSI

Buku

- (The) Economist. (2005). *The conundrum of the glass ceiling*. The Economist.
- Andrews, R. W., and R. E. A. (2013). Determinants Of Representation: An Empirical Assessment Of The Uk Civil Service. *Policy And Politics*, 3, 429–448. <https://doi.org/10.1332/030557312X645829>.
- Atkins, D. N., A. R. Fertig, and V. M. W. (2014). Connectedness and Expectations: How Minority Teachers Can Improve Educational Outcomes for Minority Students. *Public Management Review*, 16, 503–526.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Buku Statistik PNS Juni 2020*.
- Baekgaard, M., & George, B. (2018). Equal access to the top? Representative

- bureaucracy and politicians' recruitment preferences for top administrative staff. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(4), 535–550. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy038>
- Ballard, V. J. (2015). *Gender and Representative Bureaucracy: The Career Progression of Woman Manager in Male Dominated Occupation in State Government*. Virginia Commonwealth University.
- Bjerk, D. (2008). Glass Ceilings Or Sticky Floors? Statistical Discrimination In A Dynamic Model Of Hiring And Promotion. *Economic Journal*, 118, 961–982. <https://doi.org/10.1111/J.1468-0297.2008.02157.X>
- BKD Kota Medan. (2020). *Hasil Seleksi Administrasi JPT Pratama Kota Medan*.
- Brass, D. J. (. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327–343.
- Bullard, A. M., and D. S. W. (1993). Circumventing the 'Glass Ceiling': Women Executives in American State Governments. *Public Administration Review*, 53, 189–202.
- Burke, Ronald and Vinnicombe, S. (2005). Advancing women's careers. *Career Development International*, 10, 165 – 167.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble*. Routledge.
- Catalyst. (2000). *Cracking the glass ceiling: Catalyst's research on women in corporate management*. Catalyst.
- Choi, S., & Park, C. O. (2014). Glass ceiling in Korean civil service: Analyzing barriers to women's career advancement in the Korean government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118–139. <https://doi.org/10.1177/0091026013516933>
- Choi, Y. (2015). Career success factors of women in the public sector: An empirical analysis of the Korean central government. *Asian Social Science*, 11(9), 300–311. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p300>
- Coyne, B. S., Coyne, E. J., & Lee, M. (2004). *Human Resources, Care Giving, Career Progression and Gender*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th Edition)*. Sage Publication.
- D'Agostino, M. J., & Levine, H. (2011). *Women in public administration: theory and practice*.
- Dolan, J. (2004). Gender equity: Illusion or reality for women in the federal executive service? *Public Administration Review*, 64(3), 299–308. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00374.x>
- Fapohunda, T. M. (2018). The glass ceiling and women's career advancement. *Journal of Management Research*, 10(2015), 21–30.
- Francis, V. (2017). What influences professional women's career advancement in construction? *Construction Management and Economics*, 35(5), 254–275. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1277026>
- French, P. E., & Eskridge, R. D. (2020). Empowering the Female City Manager to Succeed – What Role Does Mentoring Play in the Personal Development and Preparation of Women for this Leadership Position? *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13332>
- Goveas, S., & Aslam, N. (2011). A Role And Contributions Of Women In The Sultanate Of Oman. *International Journal Of Business And Management*, 6, 232–240.
- Gray, L. (2011). *An Exploratory Study of Career Development and Advancement of Woman towards and into the Canadian Federal Public Service*. University of Ottawa.
- Guy, M. E. (2003). Three steps forward, two steps backward: the status of women's integration into public management. *Public Administration Review*, 45–70.
- Guy, M. E. and G. D.-L. (1992). *Agency Culture and its Effect on Managerial Behavior*. M.E. Sharpe, Inc.
- Hackett, G., & Betz, N. . (1981). self-efficiency approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326–339.
- Halida, O. (2013). Karir, Uang, Dan Keluarga: Dilema Wanita Pekerja. *Universitas Diponegoro*. <http://eprints.undip.ac.id/40462/1/HALIDA.pdf>
- Hetty van Emmerik, I. J., Euwema, M. C., Geschiere, M., & Schouten, M. F. (2006). Networking your way through the organization: gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. *Women in Management Review*, 21, 54–66.
- International Labor Office. (2004). *Breaking through the glass ceiling: Women in*

management.

- Junk, W. M., Romeijn, J., & Rasmussen, A. (2020). Is this a men's world? On the need to study descriptive representation of women in lobbying and policy advocacy. *Journal of European Public Policy*, 0(0), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1767179>
- Keiser, L. R., Wilkins, V. M., Meier, K. J., & Holland, C. A. (2002). Lipstick and logarithms: Gender, institutional context, and representative bureaucracy. *American Political Science Review*, 96, 553–564.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (. (2017). Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43, 228–254.
- Kossek, E. E., & Buzzanell, P. M. (2018). Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. *Human Resource Management*, 57(4), 813–822. <https://doi.org/10.1002/hrm.21936>
- Krissetyanti, E. P. L. (2018). Women's Perceptions about Glass Ceiling in their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9643>
- Krøtel, S. M. L., Ashworth, R. E., & Villadsen, A. R. (2019). Weakening the glass ceiling: does organizational growth reduce gender segregation in the upper tiers of Danish local government? *Public Management Review*, 21(8), 1213–1235. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1550107>
- Lateef, K. . (1992). Governance and Development. *The World Bank Annual Conference on Development Economics*.
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91, 777–785.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387–404.
- Marhaeni, A. I. N. (2011). Peran Hambatan Struktural terhadap Tingkat Keberdayaan Perempuan Bali dalam Jabatan Eselon di Provinsi Bali. *Piramida*, 7, 1–21.
- Mastracci, S., & Bowman, L. (2015). Public Agencies, Gendered Organizations: The future of gender studies in public management. *Public Management Review*, 17(6), 857–875. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867067>
- Meier, K. J. (2018). Theoretical Frontiers in Representative Bureaucracy: New Directions for Research. *Perspectives on Public Management and Governance*.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Murniati, C. T. (2012). *Career advancement of women senior academic administrators in Indonesia: Support and Challenge*. The University of Iowa.
- Muslim, M. I., & Perdhana, M. S. (2018). Glass Ceiling: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Bisnis Strategi*, 26(1), 28. <https://doi.org/10.14710/jbs.26.1.28-38>
- Naff, K. C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal service. *Public Administration Review*, 54, 507–514.
- Napasri, T., & Yukongdi, V. (2015). A Study Of Thai Female Executives: Perceived Barriers To Career Advancement. *Review Integrative Business And Economics Research*, 4, 108–120.
- Neal, S. M., Gherardi, M. R., & Olejarski, A. M. (2020). Beyond the Turtle Approach: Women in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(6), 1118–1122. <https://doi.org/10.1111/puar.13198>
- Newman, M. A. (1993). Career advancement: Does gender make a difference? *American Review of Public Administration*, 23, 361–383.
- Nozawa, J. T. (2010). *The Glass Ceiling Of Nonprofits: A Review Of Gender Inequality In Us Nonprofit Organization Executives*.
- O'Neil, Deborah A and Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases. *Career Development International*, 10, 168 – 189.
- Parry, K., & Proctor-Thomas, S. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75–96.
- Partini. (2004). Potret Keterlibatan Perempuan dalam Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*,

- 7, 315–334.
- Pillai, K. R., Prasad, S., & Thomas, J. (2011). Why Do Women Still Experience Downward Gravitation In The Corporate Ladder? A Close Look At Glass Ceiling In Bahrain. *Research And Practice In Human Resource Management*, 19, 1–10.
- Powel, G.N. and Mainiero, L. A. (1993). *Getting Ahead- In Career and Life*. Sage Publication.
- Riccucci, N. M., G. G. Van Ryzin, and H. L. (2017). Representative Bureaucracy and the Willingness to Coproduce: An Experimental Study. *Public Administration Review*, 76, 21–30.
- Rothwell, W. J. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management* (Vol. 1). Pfeiffer.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Sasaki, Takao, and D. B. (2017). Cumulative Culture Can Emerge from Collective Intelligence in Animal Groups. *Nature Communications*, 8, 1–5.
- Schwartz, F. (1989). Management women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, 1, 65–76.
- Smith, Paul, Caputi, Peter, and Critenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceiling. *Gender in Management. An International Journal*, 27, 436–448.
- Stivers, C. (2000). *Pria Biro, Wanita Pemukiman: Membangun Administrasi Publik di Era Progresif*. University Press of Kansas.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarto, & Permanasari, R. (2013). Understanding Of Women In Indonesia: Motivation To Lead, Work-Family Conflict, And Ambition. *International Journal Of Human Resource Studies*, 3, 1–24.
- Sumaryana, Asep; Nurasa, Heru; Sukarno, D. (2020). *Pendekatan Penelitian, Desain Penelitian, dan Metode Penelitian*. Pusat Studi Administrasi dan Kebijakan Publik Universitas Padjadjaran.
- Syakdiah. (2006). Kapasitas Perempuan dalam Pengambilan Keputusan: Suatu Potret Perempuan dalam Birokrasi Pemda Propinsi DIY Terkini. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 10, 71–186.
- Tompkins, J. (1988). Sources of measurement error and gender bias in job evaluation. *Review of Public Personnel Administration*, 9, 1–16.
- Tower, L. E., & Alkadry, M. G. (2008). The Social Costs of Career Success for Women. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 144–165. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315343>
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. & Graf, I. K. (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577–595.
- Webb Farley, K., Rauhaus, B., & Eskridge, R. (2020). Gender Representation, Professional Experiences, and Socialization: The Case of City Managers. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/0091026020903073>
- Wentling, R. M. (1998). Work and family issues: Their impact on women's career development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 80, 15–24.
- WESTHOVEN, J. C. (1938). * Public Administration: Its Nature and Scope. *Australian Journal of Public Administration*, 1 A(3), 39–47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1938.tb02127.x>
- Wood, G. (2008a). Gender stereotypical attitudes: Past, present, and future influences on women's career advancement. *Equal Opportunities International*, 27, 613–628.
- Wood, G. (2008b). Gender stereotypical attitudes: Past, present, and future influences on women's career advancement. *Equal Opportunities International*, 27, 613–628.
- Wynen, J., Op De Beeck, S., & Ruebens, S. (2015). The Nexus between Gender and Perceived Career Opportunities. *Public Personnel Management*, 44(3), 375–400. <https://doi.org/10.1177/0091026015588194>
- Yu, H. H. (2020). Glass Ceiling in Federal Law Enforcement: An Exploratory Analysis of the Factors Contributing to Women's Career Advancement. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 183–201. <https://doi.org/10.1177/0734371X18794254>