

Fenomena *Glass Ceiling* dalam Peningkatan Karir Aparatur Sipil Negara di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V

Agra Pamungkas, Ajeng Nasywa Nabila, Antesa Farah Fawnia, Bagus Fery Febrianto, Eryka Amelia Putri, Ferry Dyah Handayani, Rina Herlina Haryanti

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret
email : pamungkasagra@student.uns.ac.id

Abstrak

Komposisi jumlah laki – laki dan perempuan pada jajaran pimpinan yaitu ketua tim kerja atau penanggung jawab urusan pada struktur organisasi di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah V penyesuaian sistem kerja terhitung mulai Februari 2025 menarik perhatian akan indikasi terjadinya fenomena glass ceiling dalam peningkatan jenjang karir ASN perempuan pada lembaga tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi dengan metode kualitatif, pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap 6 (enam) informan dari berbagai bidang di LLDIKTI Wilayah V. Data dianalisis berdasarkan pendekatan analisis data Creswell (2014) melalui tahap pengkodean, pengelompokan tema, dan interpretasi mendalam terhadap factor peran gender, stereotip gender, dan lingkungan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa glass ceiling tidak muncul secara eksplisit melalui kebijakan diskriminatif, melainkan faktor implisit seperti konstruksi gender serta pertimbangan individual tetap menjadi hambatan. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan program afirmatif berbasis gender dan penguatan sistem merit di lembaga pemerintahan yang lebih adil dan inklusif.

Kata Kunci : glass ceiling; LLDIKTI wilayah V; peningkatan karir ASN perempuan

Abstract

The composition of male and female personnel in leadership positions namely, team leaders or heads of divisions within the organizational structure of the Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Region V, following the adjustment to the new work system effective February 2025, draws attention to the potential indication of a glass ceiling phenomenon affecting the career advancement of female civil servants within the institution. This research employs a phenomenological approach with a qualitative method, collecting data through in-depth interviews and observations involving six informants from various departments within LLDIKTI Region V. Data analysis was conducted using Creswell's (2014) framework, which includes coding, thematic grouping, and in-depth interpretation related to gender roles, gender stereotypes, and work environment factors. The results indicate that the glass ceiling does not manifest explicitly through discriminatory policies but is instead driven by implicit factors such as gender constructs and individual perceptions. To address this issue, gender-based affirmative

action programs and the strengthening of the merit system within government institutions are necessary to foster a more equitable and inclusive work environment.

Keywords : glass ceiling, LLDIKTI region V, career advancement of female civil servants

Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia, arah pembangunan nasional tidak hanya tentang infrastruktur fisik, tetapi juga pada pembangunan sumber daya manusianya. Dalam pembangunan sumber daya manusia, negara berkomitmen menciptakan kesetaraan bagi seluruh warga seperti tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28 I ayat 2 yang berbunyi “Setiap orang berhak bebas dari perlakuan diskriminatif atas dasar apapun dan berhak mendapatkan perlindungan terhadap perlakuan yang bersifat diskriminatif” (Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 1959). Peraturan tersebut diperkuat dalam pasal 27 UUD 1945 dan Undang - Undang Nomor 39 Tahun 1999 bahwa terlepas dari apapun jenis kelaminnya, setiap orang punya hak yang sama dalam hukum, pemerintahan, maupun pekerjaan. Selain itu, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN bahwa untuk mewujudkan tujuan negara diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mempunyai integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Oleh karena itu, Aparatur Sipil Negara memiliki kewajiban untuk mengelola dan mengembangkan dirinya, mempertanggungjawabkan kinerjanya, dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara demi mewujudkan reformasi birokrasi.

Sistem merit sendiri merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sebagaimana tertuang dalam Undang - Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 51 bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasar sistem merit. Dalam pengangkatan jabatan, merit sistem seharusnya sebagai nilai yang dijunjung tinggi untuk mendapatkan profesionalitas ASN (Badan Kepegawaian Negara, 2018). Dengan berfokus pada kemampuan individu, sistem merit seharusnya memberikan kesempatan yang sama bagi semua orang, termasuk perempuan, untuk mencapai posisi yang lebih tinggi. Dengan adanya sistem merit ini diharapkan dapat mengatasi atau mengurangi dampak dari fenomena *glass ceiling*.

Fenomena *glass ceiling* merupakan sebuah metafora menggambarkan hambatan tak kasat mata yang menghalangi individu, terutama perempuan dan kelompok minoritas, untuk mencapai posisi kepemimpinan atau jenjang karir tertinggi dalam suatu organisasi (Dian, 2024). Hambatan ini seringkali disebabkan oleh stereotip gender, prasangka, dan budaya organisasi yang bias. Istilah *glass ceiling* pertama kali diperkenalkan oleh Marilyn pada tahun 1978 dan hingga kini masih menjadi isu yang relevan dalam dunia

kerja. Di lembaga atau birokrasi pemerintahan Indonesia, fenomena *glass ceiling* ini masih terjadi, seperti perempuan dalam sektor pendidikan, tenaga kerja, dan politik masih rendah, dapat dilihat dari perempuan yang bekerja di sektor teknologi hanya 27%, akademisi perempuan di institut teknologi hanya berkisar 35,7%, dan perempuan yang menempuh studi spesialis kedokteran hanya tercapai 41,6%. Untuk posisi keterwakilan politik, jumlah perempuan hanya mencapai 22,14% (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2025). Selain itu, terdapat ketimpangan jabatan PNS antara perempuan dan laki-laki dilihat dari grafik terkait persentase PNS pada jabatan struktural eselon I dan eselon 2 (Cahyani, 2019). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2025), menunjukkan ketimpangan gender pada jabatan birokrasi dilihat dari data PNS menurut jabatan dan jenis kelamin rentang waktu 2016-2024, pegawai perempuan eselon II sebanyak 2.724 sedangkan laki-laki sebanyak 17.592. Sedangkan jumlah pegawai perempuan eselon I sebanyak 128 dan laki-laki sebanyak 584.

Gambar 1.

Jumlah PNS menurut Jabatan dan Jenis Kelamin

Jabatan + Jumlah	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin (Orang)					
	Laki-Laki		Perempuan		Jumlah	
	2016	2024	2016	2024	2016	2024
Fungsional Tertentu	901.285	901.285	1.383.578	1.383.578	2.284.863	2.284.863
Fungsional Umum/Staff	1.015.197	1.015.197	640.492	640.492	1.655.689	1.655.689
Struktural	301.011	301.011	132.786	132.786	433.797	433.797
Eselon V	9.992	9.992	4.538	4.538	14.530	14.530
Eselon IV	199.886	199.886	105.901	105.901	305.787	305.787
Eselon III	72.957	72.957	19.495	19.495	92.452	92.452
Eselon II	17.592	17.592	2.724	2.724	20.316	20.316
Eselon I	584	584	128	128	712	712
Jumlah	2.217.493	2.217.493	2.156.856	2.156.856	4.374.349	4.374.349

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara laki-laki dan perempuan dalam menduduki jabatan struktural di institusi pemerintahan. Salah satu institusi pemerintahan yaitu Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah V Yogyakarta, yang merupakan satuan kerja di bawah Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang membawahi institusi pendidikan tinggi swasta di wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta. Namun, dilihat dari dinamika Jajaran pimpinan yang terdiri dari ketua tim kerja dan penanggung jawab urusan pada struktur organisasi LLDIKTI Wilayah V penyesuaian sistem kerja terhitung mulai Februari 2025, masih ditemukan indikasi kesenjangan gender yang mengarah pada praktik *glass ceiling*.

Di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah V, jumlah jabatan struktural saat ini hanya terdapat dua jenis, yaitu Kepala LLDIKTI Wilayah V (Eselon II) dan Kepala Bagian Umum (Eselon III). Namun, untuk jajaran pimpinan dalam struktur organisasi LLDIKTI Wilayah V Penyesuaian Sistem Kerja TMT Februari 2025

yang terdiri dari 6 (enam) ketua tim kerja dan 4 (empat) penanggungjawab urusan masih didominasi oleh laki-laki. Dari total 10 posisi pimpinan dalam struktur organisasi LLDIKTI Wilayah V tersebut, hanya 3 yang dipimpin oleh perempuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perkembangan jenjang karir ASN perempuan pada jajaran pimpinan dalam struktur organisasi relatif lebih lambat dibandingkan dengan ASN laki-laki. Ketidaksetaraan dalam karir ASN tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada masyarakat karena perbedaan kesempatan menjadikan kontribusi perempuan pada pembangunan sosial dan ekonomi kurang berdampak luas. Kebijakan administrasi publik yang mendukung penghapusan *glass ceiling* dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Mengatasi fenomena *glass ceiling*, juga sejalan dengan upaya pemberdayaan perempuan dalam masyarakat. Sehingga, dapat menciptakan lingkungan yang lebih adil dan inklusif dimana semua individu tidak terbatas gender dapat berkontribusi pada pembangunan nasional.

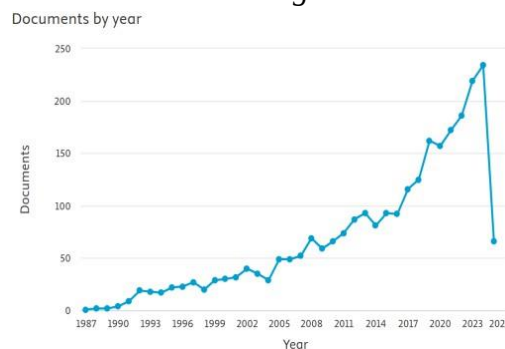
Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat fenomena *glass ceiling* yang mempengaruhi keterwakilan perempuan dalam posisi strategis seperti jajaran pimpinan dalam struktur organisasi di lingkungan LLDIKTI Wilayah V, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena *glass ceiling*. Dengan pendekatan akademis dan data empiris, diharapkan hasil kajian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan yang mendukung transformasi organisasi yang lebih adil dan inklusif di lingkungan kantor pemerintahan, juga dapat mengembangkan kajian tentang ketidaksetaraan gender dalam birokrasi, serta memperkaya literatur mengenai fenomena *glass ceiling* di sektor pemerintahan Indonesia

A. Penelitian Terdahulu

Hasil klasifikasi publikasi terindeks scopus melalui kata kunci “Glass Ceiling” ditemukan 2.660 dokumen yang telah diteliti sejak 1987 dan terus mengalami tren peningkatan sampai puncaknya hingga saat ini.

Gambar 2.

Tren Glass Ceiling 1987 - 2024



Sumber : Scopus, 2025

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas fenomena *glass ceiling* dalam sektor publik di Indonesia. (Nasution et al., 2022), menemukan bahwa

perempuan ASN di lingkungan Pemerintah Kota Medan menghadapi hambatan struktural dalam mengakses posisi strategis. Dijelaskan bahwasannya semakin tinggi jabatan struktural maka semakin sedikit perempuan yang menempati posisi tersebut, fenomena ini dapat diasumsikan bahwa perkembangan karir ASN perempuan pada jabatan struktural tinggi relatif lebih lambat dibandingkan dengan ASN laki-laki. Di tingkat internasional, (Cotter et al., 2001), menegaskan bahwa *glass ceiling* tidak hanya terjadi di negara berkembang, tetapi juga di negara maju seperti Amerika Serikat. Penelitian mereka menunjukkan bahwa *glass ceiling* lebih sering disebabkan oleh bias budaya organisasi daripada oleh aturan formal. Hal ini menunjukkan bahwa persoalan *glass ceiling* merupakan fenomena global yang membutuhkan pendekatan sistemik untuk diatasi.

Namun, studi yang secara spesifik membahas *glass ceiling* dalam konteks LLDIKTI Wilayah 5 Yogyakarta masih sangat terbatas. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi faktor-faktor penyebab dan bentuk *glass ceiling*, sekaligus memberikan rekomendasi untuk perbaikan kebijakan pengembangan karir ASN di LLDIKTI

B. Fenomena *Glass Ceiling* dalam Organisasi Publik

Istilah *glass ceiling* pertama kali diperkenalkan oleh Marilyn Loden pada tahun 1978 dalam sebuah panel diskusi mengenai peran perempuan di tempat kerja. Dalam pemaparannya, menyatakan bahwa banyak perempuan menghadapi hambatan tidak kasat mata yang membatasi peluang mereka untuk mencapai posisi strategis dalam organisasi (Loden M., 1978). Hambatan ini tidak bersifat eksplisit dalam aturan formal, namun tertanam dalam struktur dan budaya organisasi yang cenderung bias gender. Fenomena ini kemudian dikenal sebagai *glass ceiling*, yaitu metafora untuk menggambarkan batas tak terlihat yang menghalangi perempuan dan kelompok minoritas lainnya dari mobilitas vertikal, meskipun mereka memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai. Konsep ini menjadi dasar dalam memahami ketimpangan akses terhadap jenjang karier dan posisi kepemimpinan, serta telah menjadi perhatian utama dalam berbagai kajian tentang kesetaraan di lingkungan kerja. *Glass ceiling* ini tidak berbentuk aturan formal, melainkan berupa bias sistemik, persepsi, dan praktik organisasi yang mengabaikan prinsip kesetaraan. Dalam birokrasi publik, termasuk di Indonesia, *glass ceiling* sering kali sulit diidentifikasi secara eksplisit, dikarenakan secara formal sistem promosi dan pengembangan karir dalam Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah diatur dalam kerangka hukum yang menjunjung tinggi asas meritokrasi, seperti yang tertuang dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Meskipun demikian, data empiris menunjukkan bahwa perempuan ASN masih terkonsentrasi pada jabatan fungsional, sementara posisi strategis struktural didominasi laki-laki.

Dalam konteks Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah 5 Yogyakarta, fenomena ini juga dapat terjadi, dilihat dari jabatan perempuan ASN lebih banyak menduduki posisi teknis atau administratif daripada posisi pengambil kebijakan.

C. Teori Gender dan Ketidaksetaraan Struktural dalam Organisasi Publik

Salah satu teori yang mendasari kajian *glass ceiling* adalah Gendered Organization Theory (Acker, 1990). Acker berargumen bahwa struktur dan proses dalam organisasi secara tidak langsung mengakomodasi norma dan nilai patriarki. Dalam birokrasi, ini terlihat dari pembagian kerja, penilaian kinerja, hingga pengambilan keputusan yang berbasis pada konstruksi gender tradisional. Meskipun prosedur organisasi terlihat netral, praktik di lapangan menunjukkan kecenderungan yang bias terhadap laki-laki, baik dalam akses terhadap informasi strategis maupun peluang promosi. Selain itu, Social Role Theory yang diperkenalkan oleh (Eagly & Wendy Wood, 1991) menyoroti bahwa perbedaan peran sosial antara laki-laki dan perempuan menciptakan ekspektasi sosial yang berbeda terhadap mereka dalam konteks organisasi. Perempuan seringkali diharapkan untuk mengutamakan peran domestik, sementara laki-laki lebih difasilitasi untuk mengambil peran publik dan kepemimpinan.

Implikasi dari teori-teori ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya formal dalam mempromosikan kesetaraan gender, misalnya melalui program pengarusutamaan gender (*gender mainstreaming*) dalam kebijakan ASN, praktik budaya organisasi seringkali melanggengkan ketidaksetaraan tersebut, membentuk *glass ceiling* yang tidak hanya bersifat individual, tetapi juga sistemik.

D. Faktor-Faktor Penyebab Glass Ceiling dalam Peningkatan Jenjang Karir ASN

Fenomena *glass ceiling* dalam birokrasi publik tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor individual, organisasi, dan lingkungan eksternal. Penelitian ini berfokus kepada melihat faktor-faktor yang menghambat ASN perempuan dalam meningkatkan jenjang karirnya di lingkungan LLDIKTI V berupa *Women's sex role*, *Gender Stereotypes*, dan *Work Environment*.

Peran gender perempuan (*women's sex role*) merujuk pada norma sosial dan budaya yang mengatur serta membatasi ruang gerak perempuan dalam masyarakat, termasuk di lingkungan pekerjaan. Berdasarkan teori social role (Eagly & Wendy Wood, 1991), membuktikan perempuan secara tradisional dikonstruksikan untuk menjalankan peran domestik, seperti mengurus rumah tangga, mengasuh anak, dan mendukung suami. Konstruksi ini memengaruhi pandangan masyarakat terhadap perempuan yang bekerja, terutama dalam konteks karir di sektor publik seperti ASN, di mana perempuan sering kali

dianggap kurang mampu untuk menduduki posisi strategis karena keterbatasan waktu dan energi akibat peran ganda mereka. Banyak perempuan harus menghadapi dilema antara tanggung jawab profesional dan tuntutan peran domestik. Hal ini mengakibatkan keterbatasan kesempatan dalam mengikuti pelatihan, pendidikan lanjutan, atau rotasi jabatan yang sering menjadi syarat utama dalam promosi jabatan struktural. Selain itu, dukungan institusi pemerintah terhadap kebijakan yang mengakomodasi peran ganda perempuan ASN masih terbatas, meskipun telah ada regulasi yang mendorong kesetaraan gender. Keterbatasan fasilitas kerja yang ramah gender, seperti fleksibilitas waktu kerja atau penyediaan layanan penitipan anak, menjadi contoh faktor hambatan karir bagi perempuan.

Faktor lain yaitu stereotip gender yang merupakan prasangka atau penilaian umum yang dilekatkan kepada individu berdasarkan jenis kelamin, yang dalam banyak kasus mengarah pada pembatasan peran sosial dan profesional perempuan. Menurut (Heilman, 2001), stereotip gender dalam organisasi birokrasi menyebabkan perempuan dianggap kurang kompeten dalam posisi kepemimpinan, dianggap emosional, kurang tegas, dan tidak memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang rasional seperti laki-laki. Stereotip ini memperkuat ketidaksetaraan peluang karir karena perempuan sering kali tidak dianggap sebagai kandidat yang layak untuk menduduki jabatan strategis, terutama dalam posisi yang menuntut kepemimpinan formal seperti kepala dinas, sekretaris daerah, atau jabatan struktural eselon tinggi lainnya. Lingkungan kerja yang tidak bebas dari stereotip ini secara tidak langsung menciptakan ketidakadilan struktural, yang menjadi salah satu bentuk nyata dari fenomena *glass ceiling* di lembaga pemerintah.

Selanjutnya lingkungan kerja merupakan faktor eksternal penting yang mempengaruhi peluang perempuan ASN dalam meningkatkan jenjang karir. Lingkungan kerja yang tidak inklusif dan kurang responsif terhadap isu gender memperkuat terjadinya fenomena *glass ceiling*. Selain itu, lingkungan kerja yang diskriminatif seringkali kurang menyediakan fasilitas penunjang yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan keluarga (*work- life balance*) bagi perempuan ASN, seperti jam kerja fleksibel, ruang laktasi, atau cuti melahirkan yang tidak berdampak negatif pada karir. Akibatnya, perempuan ASN cenderung lebih sulit mempertahankan produktivitas kerja sambil memenuhi tanggung jawab keluarga, yang akhirnya menghambat pengembangan karir mereka secara berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis, karena berusaha memahami secara mendalam pengalaman subjektif Aparatur Sipil

Negara (ASN) dalam menghadapi fenomena *glass ceiling* pada peningkatan jenjang karir mereka di lingkungan birokrasi pemerintahan. Pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna yang diberikan oleh individu atas pengalaman mereka sendiri, khususnya terkait hambatan struktural maupun kultural yang dialami selama berkarir dalam birokrasi (Cresswell, 2014). Dalam konteks ini, fenomenologi membantu peneliti memahami esensi dari pengalaman kolektif perempuan ASN terhadap diskriminasi berbasis gender yang dalam berbagai faktor.

Adapun faktor-faktor yang dikaji dalam penelitian ini meliputi peran gender perempuan (*women's sex role*), stereotip gender (*gender stereotypes*), serta lingkungan kerja (*work environment*). Sumber data yang digunakan mencakup hasil observasi di lapangan serta wawancara mendalam dengan informan, yaitu : (1) Penanggung jawab Urusan Keprotokolan, Kehumasan, dan Sespim; (2) Ketua Tim Kerja Networking; (3) Penanggung jawab Urusan Keuangan; (4) Ketua Tim Kerja Pembelajaran dan Kemahasiswaan; (5) Penanggung jawab Urusan Hukum, Kepegawaian, dan Tata Laksana; dan (6) Staff urusan Tata Usaha dan Barang Milik Negara. Sejalan dengan pandangan Creswell (2014, p. 234–235), peneliti kualitatif bertindak sebagai alat utama dalam proses pengumpulan data, sehingga keterlibatan peneliti secara aktif menjadi kunci dalam memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang dikaji.

Setelah seluruh data berhasil dikumpulkan, peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan enam tahap analisis sebagaimana yang diuraikan oleh Creswell (2014, p. 246). Tahapan tersebut meliputi: (1) mengorganisasikan dan mempersiapkan data untuk dianalisis; (2) membaca secara menyeluruh seluruh data yang diperoleh untuk memperoleh pemahaman awal; (3) melakukan proses pengkodean terhadap seluruh data; (4) mengembangkan deskripsi dan tema berdasarkan hasil coding; (5) menghubungkan tema-tema secara rinci untuk menjawab rumusan masalah penelitian; dan (6) melakukan interpretasi data secara mendalam untuk menarik kesimpulan penelitian. Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yang bertujuan menguji konsistensi informasi dari berbagai sumber data. Sementara itu, reliabilitas data diuji dengan mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Gibbs (2007) dalam (Sumaryana A. et al., 2020,). Langkah-langkah yang ditempuh mencakup pemeriksaan menyeluruh terhadap transkrip wawancara guna memastikan tidak terdapat kesalahan dalam pencatatan, verifikasi keakuratan dalam proses pemberian kode data, serta *cross-check* kode yang telah dikembangkan dengan peneliti lain untuk memastikan konsistensi dan akurasi analisis data.

Hasil dan Pembahasan

Data diperoleh berdasarkan transkrip hasil wawancara kepada 6 informan, kemudian dipahami oleh peneliti secara keseluruhan dan dilakukan kodifikasi data. Setelah melakukan kodifikasi data pada kata yang menjadi sorotan, peneliti melakukan *grouping* kode yang dipetakan dalam tema – tema yang sesuai dalam setiap faktornya.

Kodifikasi data tersebut dikelompokkan sesuai tema besar, sebagai berikut :

Faktor 1 Peran Gender, meliputi tema peran ganda perempuan dan resiliensinya, persepsi tidak ada hambatan gender dalam kenaikan jabatan dalam struktur organisasi, peran gender dinilai tidak menjadi faktor dominan, dukungan keluarga dan sosial, pengaruh terhadap karir dan promosi, strategi penyeimbangan peran domestik dan karir, serta tantangan pembagian waktu dan persepsi adaptif.

Faktor 2 Stereotip Gender, meliputi tema persepsi kesetaraan gender di institusi, penolakan dan pelemahan terhadap stereotip gender dan dampaknya, pengalaman personal dan keterbatasan pandangan pribadi, serta kompetensi dan merit sistem sebagai fokus seleksi karir.

Faktor 3 Lingkungan Kerja, meliputi tema budaya kerja kolaboratif dan profesional, aksesibilitas dan peran jaringan informal dalam karir, ketimpangan struktur sosial tidak resmi, ambivalensi terhadap peran jaringan informal, dan ketiadaan/minimnya akses terhadap jaringan informal.

A. Deskripsi Umum Data Hasil Wawancara

Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap enam informan yang terdiri dari ASN perempuan dan laki-laki, dengan posisi sebagai ketua tim kerja atau penanggung jawab urusan, serta latar belakang kerja yang beragam. Latar belakang masa kerja informan bervariasi, mulai dari yang baru hingga belasan tahun. Komposisi gender, usia, dan pengalaman promosi mereka memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi aktual yang terjadi di institusi tersebut.

Secara umum, mayoritas informan menyatakan bahwa secara normatif tidak terdapat perbedaan peluang karir antara ASN laki-laki dan perempuan di lingkungan LLDIKTI Wilayah V. Proses promosi dan pengangkatan jabatan atau tugas tambahan sebagai jajaran pimpinan dalam struktur organisasi umumnya didasarkan pada kompetensi, masa kerja, kualifikasi pendidikan, serta kebutuhan organisasi. Namun demikian, beberapa informan perempuan mengakui bahwa peran domestik yang melekat pada perempuan, seperti tanggung jawab terhadap anak dan keluarga, terkadang mempengaruhi keputusan pribadi mereka untuk tidak mengambil tawaran promosi, tugas tambahan, atau jabatan strategis yang lebih tinggi. Salah satu temuan menarik dari deskripsi umum ini adalah bahwa *glass ceiling* dalam konteks LLDIKTI Wilayah V lebih banyak muncul bukan karena diskriminasi yang eksplisit atau kebijakan yang membatasi, tetapi karena adanya pertimbangan individual, konstruksi peran gender, dan pertimbangan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga dari pihak ASN perempuan sendiri. Beberapa informan juga menyebutkan bahwa meskipun peluang tersedia secara formal, tetap ada tantangan dalam membagi waktu dan tenaga untuk memenuhi tanggung jawab ganda tersebut.

Dari segi budaya organisasi, sebagian besar informan menilai bahwa

lingkungan kerja LLDIKTI cukup kondusif dan inklusif. Jaringan informal dan kehadiran mentor diakui dapat membantu dalam pengembangan diri dan karir, tetapi tidak menjadi faktor penentu dalam peningkatan jenjang karir. Keputusan promosi lebih didasarkan pada hasil performa kinerja dan kesiapan individu untuk menerima tanggung jawab tambahan. Secara keseluruhan, deskripsi umum hasil wawancara ini menggambarkan bahwa meskipun tidak ada kebijakan diskriminatif yang bersifat struktural, fenomena *glass ceiling* eksis secara implisit melalui mekanisme sosial dan pertimbangan pribadi ASN perempuan yang merasa perlu mengorbankan kesempatan karir sesuai kebutuhan hidup berdasarkan keputusan yang dipilihnya. Hal ini menunjukkan pentingnya penguatan kebijakan kesetaraan gender dan dukungan institusional terhadap perempuan ASN agar mereka memiliki keberanian dan kesempatan yang setara untuk mengembangkan diri tanpa harus mengabaikan peran domestik yang diemban.

B. Analisis Faktor Glass Ceiling

1. *Women's Sex Role*: Peran Gender dan Konsekuensinya terhadap Karir Perempuan

Analisis terhadap peran gender perempuan (*women sex role*) mengungkapkan bahwa dinamika karir perempuan ASN di lingkungan LLDIKTI Wilayah V masih dipengaruhi oleh keberadaan konstruksi sosial dan budaya yang menempatkan perempuan dalam peran ganda. Tema pertama, yaitu peran ganda perempuan dalam domestik dan profesional, menunjukkan bahwa mayoritas informan menjalani peran simultan sebagai istri, ibu, sekaligus pegawai yang harus profesional. Tidak secara eksplisit menyebutkan peran gender sebagai hambatan, terdapat kecenderungan bahwa tekanan psikologis dan tanggung jawab ganda ini menjadi beban tambahan yang berpotensi menimbulkan *glass ceiling* secara tidak langsung. Perempuan harus mengelola waktu dan emosi agar dapat menyeimbangkan antara tuntutan rumah tangga dan target profesional, sehingga peluang untuk mengikuti seleksi jabatan strategis dapat terhambat oleh pertimbangan keluarga, bukan karena tidak kompeten.

Namun, keberadaan dukungan keluarga dan sosial sebagai modal karier menjadi faktor pelindung yang signifikan. Perempuan yang mendapatkan dukungan dari pasangan, keluarga besar, serta lingkungan kerja cenderung memiliki resiliensi yang lebih tinggi dan dapat menjaga kesinambungan kariernya. Dukungan ini memperkuat kapasitas perempuan dalam menghadapi tantangan dan menepis hambatan-hambatan struktural yang kerap dihadapi oleh perempuan dalam jenjang promosi jabatan. Selanjutnya, strategi adaptif dalam menghadapi tantangan peran gender muncul sebagai upaya konkret perempuan dalam merespons ketimpangan yang tidak selalu

terlihat secara kasat mata. Informan memperlihatkan komitmen terhadap profesi ASN serta kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi tekanan sosial dan birokratis. Mereka mempraktikkan strategi seperti pembagian waktu, komunikasi terbuka dengan pasangan, dan efisiensi kerja sebagai bentuk perlawanan terhadap stereotip bahwa perempuan kurang mampu memegang posisi strategis. Hal ini menandakan bahwa perempuan ASN tidak pasif terhadap peran gender yang dilekatkan pada dirinya, tetapi aktif mengelola tantangan tersebut.

Di sisi lain, pembahasan mengenai pengaruh peran gender terhadap kinerja dan promosi jabatan memperlihatkan realitas ambivalen. Sebagian perempuan mengakui adanya tantangan dalam membagi waktu yang bisa berdampak pada kesiapan mengikuti promosi, terutama dalam momen-momen penting karier. Namun, tantangan tersebut bukanlah hambatan struktural yang bersifat diskriminatif, melainkan lebih pada tekanan sosial-kultural yang melekat pada peran gender. Fenomena ini menunjukkan bentuk *glass ceiling* yang bersifat halus (*invisible barrier*), yakni hambatan yang muncul bukan dari sistem seleksi formal, melainkan dari ekspektasi sosial yang mengarahkan perempuan untuk lebih mengutamakan peran domestik. Mayoritas informan menyatakan tidak merasakan hambatan berbasis gender secara eksplisit. Namun demikian, tidak adanya hambatan formal tidak serta merta menjamin keterwakilan perempuan dalam posisi strategis akan meningkat signifikan. Ini karena faktor sosial, budaya, dan internalisasi peran gender masih memiliki pengaruh terselubung yang memerlukan perhatian khusus. Dalam hal ini, *glass ceiling* bekerja bukan melalui diskriminasi langsung, tetapi melalui konstruksi sosial yang membentuk pilihan dan prioritas perempuan sendiri.

2. Gender Stereotype: Bias Sosial dalam Persepsi terhadap Kepemimpinan Perempuan

Banyak informan menyatakan bahwa tidak ada diskriminasi gender dalam promosi, dan pengangkatan jajaran pimpinan dalam struktur organisasi maupun tugas tambahan didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi. ASN dinilai menekankan kesetaraan gender, sehingga gender tidak menjadi faktor penentu dalam penilaian kinerja ataupun promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa secara formal, sistem karier ASN menjunjung nilai keadilan dan profesionalitas.

Namun, ketika beralih pada pengalaman nyata di lapangan, terdapat nuansa yang lebih kompleks. Beberapa informan mengungkapkan adanya tantangan yang masih dihadapi perempuan dalam mengakses posisi kepemimpinan. Meski mereka mengakui bahwa tidak mengalami langsung diskriminasi, mereka menyadari bahwa realitas sosial dan budaya kerja di

beberapa tempat masih menyisakan hambatan terselubung bagi perempuan. Hal ini dapat berkaitan dengan persepsi gender yang melekat, seperti seperti pekerjaan administratif cenderung dikerjakan perempuan.

Dalam konteks stereotip, beberapa pandangan menyatakan bahwa masyarakat masih cenderung melihat perempuan sebagai individu yang lebih emosional, yang pada akhirnya memengaruhi kepercayaan terhadap kapasitas kepemimpinan mereka. Meski demikian, terdapat pula informan yang menolak stereotip tersebut, dan menilai bahwa emosi adalah hal yang situasional dan dapat dikelola dengan baik, tergantung pada konteks dan pengalaman. Perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan dianggap wajar secara kodrati, namun tidak boleh dijadikan alasan pembenaran terhadap bias atau ketidaksetaraan.

Selanjutnya, dalam melihat stigma terhadap perempuan ambisius, mayoritas informan menyampaikan bahwa tidak ada stigma negatif yang melekat, bahkan beberapa menyebut bahwa dalam konteks tertentu stigma bisa berdampak positif jika diimbangi dengan kompetensi dan integritas. Banyak pula yang percaya bahwa faktor-faktor seperti kinerja, komunikasi, dan keberhasilan tugas lebih menentukan dibandingkan preferensi gender dalam penempatan jabatan.

Terakhir, meskipun terdapat kesadaran bahwa bias masyarakat terhadap gender masih ada, informan cenderung menekankan bahwa pengaruhnya semakin berkurang, terutama dalam lingkungan kerja yang profesional dan terbuka. Penolakan terhadap stereotip menjadi narasi yang menguat, menunjukkan bahwa transformasi cara pandang terhadap peran perempuan di dunia kerja sedang berlangsung secara perlahan namun konsisten.

3. *Work Environment*: Lingkungan Kerja, Jaringan Informal, dan Dukungan Mentor

Hasil analisis terhadap indikator *Work Environment* mengungkap bahwa keberadaan *glass ceiling* dalam konteks LLDIKTI Wilayah V tidak muncul dalam bentuk hambatan struktural yang eksplisit seperti larangan formal atau kebijakan diskriminatif. Secara formal, lingkungan kerja digambarkan sebagai inklusif, suportif, dan profesional, menunjukkan adanya semangat netralitas dan kolaborasi. Namun, pada tataran praksis, terdapat indikasi bahwa dukungan karier tidak terdistribusi secara merata. Akses terhadap jaringan informal dan peran mentor yang terbukti signifikan dalam mendukung percepatan karier masih bergantung pada keaktifan individu dalam membangun koneksi. Kondisi ini didukung oleh beban domestik yang secara kultural masih banyak ditanggung oleh perempuan. Tanggung jawab rumah tangga dan pengasuhan cenderung membatasi ruang gerak dan waktu mereka untuk menjalin hubungan informal yang strategis di tempat kerja.

Selain itu, temuan juga menunjukkan adanya ambivalensi terhadap pentingnya jaringan kerja. Sebagian ASN menilai bahwa kesuksesan karier lebih ditentukan oleh faktor individual, seperti integritas dan kompetensi. Namun sikap ini secara tidak langsung justru mengaburkan fakta bahwa akses ke jaringan informal sendiri merupakan bentuk *privilege*, yang tidak semua individu terutama perempuan dapat nikmati secara adil.

Dengan demikian, indikator Work Environment menjelaskan bahwa faktor penghambat keterwakilan perempuan dalam posisi strategis tidak bersifat tunggal atau langsung, melainkan bersifat kultural. Hal ini menunjukkan pentingnya intervensi tidak hanya dalam bentuk reformasi kebijakan kelembagaan, tetapi juga dalam rekayasa budaya kerja serta sistem pembinaan karier yang transparan dan inklusif gender.

Penutup

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena *glass ceiling* dalam peningkatan jenjang karir ASN perempuan di LLDIKTI Wilayah V Yogyakarta tidak muncul secara eksplisit melalui kebijakan diskriminatif, melainkan melalui faktor-faktor implisit seperti peran gender tradisional, stereotip terhadap kepemimpinan perempuan, dan keterbatasan akses terhadap jaringan informal. Meskipun sistem promosi telah berbasis meritokrasi secara formal, dinamika sosial dan kultural masih mempengaruhi keputusan individu perempuan ASN dalam mengambil peluang promosi. Temuan ini mengindikasikan bahwa reformasi birokrasi yang menekankan pada kesetaraan gender perlu memperhatikan aspek-aspek non-struktural yang selama ini luput dari perhatian, seperti dukungan kelembagaan terhadap peran ganda perempuan dan penyediaan jalur pengembangan karir yang adil. Oleh karena itu, implikasi bagi kebijakan administrasi publik adalah perlunya penguatan program afirmatif berbasis gender, penyusunan strategi mentoring yang setara, serta evaluasi implementasi sistem merit agar benar-benar mengakomodasi keberagaman. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan pendekatan kuantitatif atau campuran guna mengukur secara lebih luas dampak dari faktor-faktor informal terhadap mobilitas karir ASN perempuan, serta membandingkan dinamika *glass ceiling* antar instansi pemerintahan di berbagai wilayah sebagai bentuk pengayaan analisis dan validasi lintas konteks.

Referensi

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 4(2), pp.1–8. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Badan Kepegawaian Negara. (2018). *Dikotomi sistem merit dan politisasi birokrasi dalam pengangkatan jabatan ASN*. [Online] Available at: <https://www.bkn.go.id/unggahahan/2022/06/19-Policy-Brief-Mei-2018.pdf> [Accessed 22 Mar. 2025].

- Badan Pusat Statistik. (2025). *Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin (Orang)*, 2016–2024. [Online] Available at: <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NjY2IzI=/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-jabatan-dan-jenis-kelamin.html> [Accessed 21 Apr. 2025].
- Cahyani, V.B. (2019). *Glass Ceiling pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi*. [Online] Available at: https://repository.unair.ac.id/84211/5/JURNAL_Fis.P.34%2019%20Cah%20p.pdf [Accessed 22 Mar. 2025].
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. and Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), pp.655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dian, R. (2024). *Glass ceiling: Definisi dan cara mengatasi hal yang menghambat karier perempuan*. narasi-daily. [Online] Available at: https://narasi.tv/read/narasi-daily/glass-ceiling-adalah#google_vignette [Accessed 22 Mar. 2025].
- Eagly, A.H. and Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(3), pp.306–315. <https://doi.org/10.1177/0146167291173011>
- Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), pp.657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. (2025). *Percepatan kesetaraan gender untuk Indonesia yang lebih inklusif*. [Online] Available at: <https://www.kemenpppa.go.id/page/view/NTc1OA==> [Accessed 22 Mar. 2025].
- Loden, M. (1978). *Implementing diversity*. New York: McGraw-Hill.
- Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. (1959). *Undang-Undang Dasar 1945 (Asli)*. [Online] Available at: <https://www.mkri.id/public/content/infoumum/regulation/pdf/UUD45%20ASLI.pdf> [Accessed 22 Mar. 2025].
- Nasution, W.S., Irawati, R.I. and Muhafidin, D. (2022). Glass ceiling dalam peningkatan jenjang karir pegawai negeri sipil perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Medan. *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 14(1), pp.368–384. <https://jurnal.unpad.ac.id/jane/article/view/41326/18110>
- Rudman, L.A. and Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), pp.743–762. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/0022-4537.00239>
- Sumaryana, A., Nurasa, H. and Sukarno, D. (2020). *Pendekatan penelitian, desain penelitian, dan metode penelitian: Panduan untuk penulisan dan penyusunan tugas*. Edisi khusus. Bandung: Pusat Studi Administrasi dan Kebijakan Publik, Universitas Padjadjaran.