

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB GLASS CEILING PADA  
TENAGA KERJA PEREMPUAN DI SEKTOR PUBLIK  
(STUDI KASUS PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA  
GORONTALO)**  
**(ANALYSIS OF THE CAUSAL FACTORS OF THE GLASS CEILINGS AMONG  
FEMALE WORKERS IN THE PUBLIC SECTOR  
(A CASE STUDY OF LOCAL GOVERNMENT AGENCIES IN GORONTALO CITY))**

Regita Duda\*, Robiyati Podungge, Rezkiawan Tantawi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia  
Email: regita1\_S1manajemen@mahasiswa.ung.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab *Glass Ceiling* pada tenaga kerja perempuan di sektor publik studi kasus pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Gorontalo. Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Jumlah sampel berjumlah 46 responden. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *Individual Factor* merupakan hambatan utama dalam pembentukan *glass ceiling* dengan bobot tertinggi sebesar 0.288, *Organizational Factor* 0.279, *Family Factor* 0.276 dan *Cultural Factor* sebesar 0.160. Secara keseluruhan ditemukan bahwa isu yang paling dominan di hampir semua kategori adalah pelecehan seksual, kesenjangan upah dan kesempatan promosi. Temuan ini menegaskan pentingnya pembenahan sistem dan budaya organisasi agar lebih responsif gender, serta perlunya dukungan dari keluarga dan masyarakat untuk mengurangi hambatan tidak kasat mata dalam pengembangan karir perempuan. Secara teoritis, penelitian ini berimplikasi pada dukungan terhadap konsep *social role theory* yang menjelaskan bahwa stereotip gender berkembang karena adanya norma sosial yang memposisikan perempuan pada peran domestik sedangkan laki-laki pada peran publik. Isu dengan bobot tertinggi seperti pelecehan seksual dan kesenjangan upah menunjukkan bahwa norma patriarki masih memengaruhi hubungan kerja di level birokrasi. Sementara isu dengan bobot terendah, bias gender di dunia kerja, mengindikasikan bahwa meskipun ada upaya kesetaraan, bias tersebut tetap eksis dan berpotensi menghambat karir perempuan dalam jangka panjang. Secara praktis, implementasi penelitian ini tidak hanya mendukung pencapaian kinerja pemerintah daerah tetapi, juga sejalan dengan komitmen terhadap Sustainable Development Goals (SDGs) poin 5: kesetaraan gender.

**Kata Kunci:** *Glass Ceiling, Tenaga Kerja Perempuan, Analytical Hierarchy Process,*

### **Abstract**

*This study aims to analyze the factors causing the Glass Ceiling among female workers in the public sector, with a case study on the Regional Apparatus Organizations (OPD) of Gorontalo City. This research employs a quantitative approach using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method. Data were collected through questionnaires with a total sample of 46 respondents. The findings reveal that the Individual Factor is the main barrier in the formation of the glass ceiling, with the highest weight of 0.288, followed by Organizational Factor (0.279), Family Factor (0.276), and Cultural Factor (0.160). Overall, the most dominant issues across nearly all categories are sexual harassment, wage gaps, and limited promotion opportunities. These results underscore the urgency of reforming organizational systems and cultures to become more gender-responsive, as well as the need for support from families and communities to reduce invisible barriers in women's career development. Theoretically, this study supports the concept of social role theory, which explains that gender stereotypes arise from social norms that assign women to domestic roles while men occupy public roles. Issues with the highest weight, such as sexual harassment and wage gaps, demonstrate that patriarchal norms continue to influence workplace relations within bureaucratic structures. Meanwhile, the lowest-weighted issue, gender bias in the workplace, indicates that although efforts toward equality exist, such biases persist and have the potential to hinder women's long-term career advancement. Practically, the implications of this study not only contribute to improving the performance of local governments but are also aligned with the commitment to Sustainable Development Goals (SDGs) Goal 5: gender equality.*

**Keywords:** *Glass Ceiling, Female Workers, Analytical Hierarchy Process*

## Pendahuluan

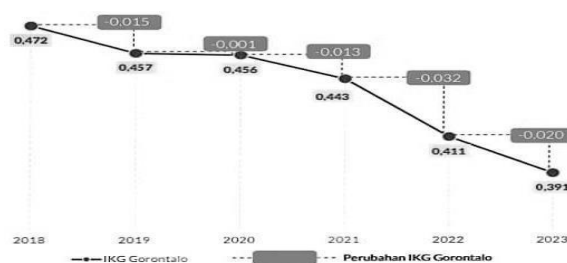
Isu kesetaraan gender dalam dunia kerja menjadi perhatian global, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya partisipasi perempuan dalam berbagai sektor pembangunan (Kholiq & Halimatussadiyah, 2023). Namun dalam posisi strategis di organisasi, yang dikenal sebagai fenomena glass ceiling yang membatasi perempuan untuk mencapai level tertinggi dalam karir mereka, meskipun mereka memiliki kompetensi dan pengalaman yang memadai (Muslim & Perdhana, 2018). Fenomena ini tidak hanya terjadi di sektor swasta, tetapi juga di sektor publik termasuk di lingkungan organisasi perangkat daerah (OPD) yang seharusnya menjadi contoh penerapan prinsip keadilan dan kesetaraan gender (Krissetyanti et al., 2019; Nasution, Irawati, & Muhafidin, 2022). Fenomena glass ceiling telah dibahas dari berbagai sudut pandang. Namun, sebagian besar masih tertuju pada sektor korporasi atau lembaga non pemerintahan sehingga konteks birokrasi daerah belum banyak mendapat perhatian (Awom & Komboy, 2023). Padahal, birokrasi pemerintah daerah merupakan garda terdepan dalam pelayanan publik dan pelaksanaan kebijakan pembangunan, termasuk upaya pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Kurangnya studi di lingkup OPD (Organisasi Perangkat Daerah) menimbulkan kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana hambatan karir perempuan terbentuk dan di pertahankan dalam struktur birokrasi. (Mayasari et al., 2025).

Pemerintah Indonesia memiliki komitmen untuk mengatasi ketimpangan gender dan mencapai kesetaraan gender sebagai salah satu tujuan dari SDGs. Tujuan kesetaraan gender di Indonesia termuat dalam kebijakan RPJM tahun 2020-2024, yaitu meningkatkan kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan. Arah kebijakan dan strategi peningkatan kesetaraan gender serta pemberdayaan perempuan mencakup berbagai aspek antara lain: (1) menguatkan regulasi dan kebijakan; (2) mempercepat implementasi Pengarusutamaan Gender (PUG) dalam lingkup kementerian atau Lembaga dan pemerintah daerah; (3) meningkatkan pengetahuan dan pemahaman individu, keluarga dan organisasi; (4) meningkatkan partisipasi dan peran perempuan dalam pembangunan, khususnya di sector public dan pengambilan keputusan; (5) meningkatkan kerja sama dan koordinasi antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah. (Larashati, 2022)

Di Indonesia, menunjukan bahwa perempuan menerima gaji lebih rendah 23% dibandingkan laki-laki. Hal ini menunjukan gap ekonomi tambahan yang mempersulit perempuan dalam hal kemajuan karir. Ketiadaan keadilan dalam remunerasi menunjukan bahwa kebijakan SDGs belum sepenuhnya diimplementasikan dengan efektif. Dalam konteks SDGs, khususnya tujuan ke – 5 mengenai kesetaraan gender, banyak negara telah berkomitmen untuk mempromosikan kesetaraan gender di tempat kerja. Kebijakan ini bertujuan untuk mendorong keterwakilan perempuan dalam posisi pengambilan keputusan dan memastikan akses setara dalam promosi karir. Tantangan yang dihadapi perempuan dalam ruang lingkup

professional menggambarkan perlunya strategi yang lebih efektif untuk mengimplementasikan kebijakan SDGs. Tanpa adanya pendekatan yang terintegritas antara kebijakan pemerintah, dukungan organisasi, dan perubahan budaya kerja, aspirasi untuk mencapai kesetaraan gender dalam karir manajerial akan sulit tercapai (Nurmatin et al., 2025).

Ketimpangan gender di sektor pemerintahan dapat dilihat dari bagaimana stereotip perempuan masih melekat terhadap dirinya. Stereotip sendiri menjadi suatu cara untuk menyederhanakan pengambilan keputusan berbasis gender (Cook & Glass, 2018). Ketimpangan ini mengindikasikan adanya Glass Ceiling sebagai konsep yang menjelaskan tentang perempuan yang terhambat untuk meningkatkan karir jabatannya ke jenjang yang lebih tinggi (Powell, Butterfield, & Parent, 2019; Post & Byron, 2020). Kepemimpinan perempuan dalam dunia kerja merupakan topik yang semakin mendapat perhatian di Indonesia, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesetaraan gender dan inklusivitas dalam berbagai sektor kehidupan (Saragi & Agustina, 2022).



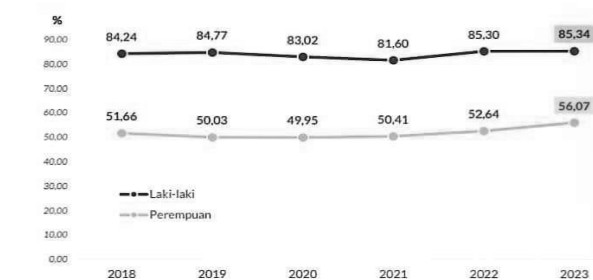
Gambar 1. Perkembangan Indeks Ketimpangan Gender (IKG), 2018-2023

Sumber: Badan Pusat Statistik Gorontalo

Sejak tahun 2018 Indeks ketimpangan gender Provinsi Gorontalo sebesar 0.472 dan pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 0.015 selanjutnya pada tahun 2020 turun sebesar 0.001 poin dan tahun 2021 turun sebanyak 0.013 poin, tahun ini relative lebih kecil dibandingkan Indeks Ketimpangan Gender pada tahun 2022 yaitu turun sebesar 0.032 poin dan pada tahun 2023, Indeks Ketimpangan Gender sebesar 0.391 turun sebanyak 0.020 poin. Hal ini menunjukan IKG di provinsi Gorontalo terus mengalami penurunan yang mencapai 0.081 poin selama lima tahun terakhir.

Meskipun peran perempuan dalam dunia kerja telah mengalami perkembangan yang signifikan, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil bagi semua individu. Tingkat angkatan kerja global menunjukan partisipasi perempuan dibawah 47% sedangkan partisipasi laki-laki mencapai 72%. Terdapat perbedaan yang signifikan antara jumlah partisipasi karyawan laki-laki mencapai 50%. Dibeberapa negara di Afrika dan Arab, tingkat pengangguran perempuan mencapai 20%. Kesenjangan yang besar secara umum masih terjadi di tempat kerja. Indonesia sebagai negara berkembang masih menggunakan gender dalam

pertimbangan penerimaan karyawan, penentuan beban kerja, penentuan beban kompensasi dan penilaian kinerja. Hal ini ditunjukkan pada tingkat Partisipasi Angkatan kerja (TPAK) perempuan yang jauh dibawah laki-laki. Di mana TPAK laki-laki lebih besar 82,27% dibandingkan dengan perempuan sebesar 53,34% (BPS 2022). Secara jumlah, berdasarkan data yang dihimpun dari BPS menunjukan jumlah karyawan perempuan sebanyak 17.902.976, sedangkan laki-laki dengan jumlah yang jauh lebih besar yaitu 33.045.579 (BPS 2022). (Leovani et al., 2023)



Gambar 2. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja Berdasarkan Gender (persen), 2018-2023 Provinsi Gorontalo

Sumber: Badan Pusat Statistik Gorontalo

Tingkat partisipasi angkatan kerja laki-laki dan perempuan mengalami peningkatan pada tahun 2023. TPAK laki-laki mencapai 85,34 persen pada tahun 2023, meningkat sebesar 0.04 persen dari tahun sebelumnya. Begitu pula sebaliknya, TPAK perempuan meningkat 3,43 persen poin dari 52,64 persen pada tahun 2022 menjadi 56,07 persen pada tahun 2023. Peningkatan TPAK perempuan yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki membuat kesempatan berpartisipasi dalam pasar tenaga kerja antara perempuan relatif meningkat, meski begitu masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki.

Dapat dilihat dari data yang ada bahwa indeks kesetaraan gender di Provinsi Gorontalo mengalami penurunan secara konsisten sejak 5 tahun terakhir yang mengindikasikan ada perbaikan dalam ketimpangan gender di Gorontalo. Di sisi lain, tingkat partisipasi tenaga kerja masih didominasi oleh laki-laki baik di sektor formal maupun sektor non-formal. Oleh karena itu, penelitian ini akan memfokuskan pada analisis kesenjangan gender serta mengidentifikasi strategi yang efektif untuk meningkatkan partisipasi perempuan dalam angkatan kerja dan meningkatkan kesetaraan gender di Kota Gorontalo.

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Apa saja faktor penyebab *Glass Ceiling* pada tenaga kerja perempuan di sektor publik Organisasi Perangkat Daerah Kota Gorontalo”.

## Kajian Teori

Stereotype laki-laki berorientasi pada prestasi, rasional dan kemandirian sedangkan perempuan lebih kepada kehangatan, peduli dan empati dimana Gender Stereotype dapat membatasi potensi individu dalam berbagai bidang,

seperti akses pendidikan, partisipasi dalam pekerjaan hingga peran dalam keluarga (Rokhim & Noorrizki, 2022).

Dalam konteks dunia kerja, stereotip ini menjadi salah satu faktor utama terbentuknya glass ceiling, karena perempuan sering kali dianggap kurang memiliki kemampuan kepemimpinan dibandingkan laki-laki meskipun memiliki kualifikasi yang setara (Firdausia, Yusuf, & Anggarani, 2024). Penelitian terkini juga menemukan bahwa stereotip gender, budaya organisasi, serta faktor sosial berkontribusi terhadap rendahnya representasi perempuan dalam kepemimpinan birokrasi publik di Indonesia (Syaebani, Pitaloka, Suhardjo, & Ulpah, 2025; Awom & Komboy, 2023). Teori Gender Stereotype menjelaskan bahwa stereotip gender dapat mempengaruhi persepsi dan penilaian terhadap individu berdasarkan jenis kelamin mereka. Stereotip gender ini dapat menyebabkan perempuan dianggap tidak kompeten atau tidak sesuai untuk posisi yang lebih tinggi sehingga menciptakan adanya *Glass Ceiling* (Heilman, 2012).

Menurut Khalid (2019) menyatakan bahwa *Glass Ceiling* menjadi hambatan di dalam tempat kerja hingga muncul jalur karier perempuan yang lebih sulit daripada laki-laki. Fenomena *Glass Ceiling* telah menjadi perhatian penting khususnya bagi 13 perempuan, karena adanya *Glass Ceiling* di perusahaan dapat menyebabkan kurangnya peluang karyawan perempuan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. (Khalid & Sekiguchi, 2019).

Konsep gender lahir akibat dari proses sosiologi dan budaya yang berkaitan dengan pembagian peranan dan kedudukan antara laki-laki dan perempuan dalam sebuah lingkungan masyarakat. Sebagian besar masyarakat menganggap peran sosial perempuan jauh tertinggal dan bersifat pasif dibandingkan dengan laki-laki dan hal ini tidak terjadi secara alamiah, tetapi akibat adanya konstruksi budaya. (Nuraeni & Lilin Suryono, 2021).

Menurut Haigh (2008), glass ceiling adalah perisai transparan yang dapat menghentikan perempuan dalam dunia bisnis. Dari beberapa pendapat, didapatkan bahwa glass ceiling merupakan barrier atau hambatan atau perisai atau pembatas transparan yang mampu menahan perempuan dalam memperoleh kesempatan naik ke posisi yang lebih tinggi atau bahkan manajemen puncak. Perempuan tetap mengalami fenomena glass ceiling meskipun mereka memiliki kompetensi atau kemampuan yang setara atau bahkan melebihi laki-laki. Pekerja perempuan hanya dapat melihat pekerja laki-laki naik ke atas tangga manajemen sedangkan mereka hanya tertahan sembari menatap atas dari bawah bayang-bayang kaca (glass). (Septiana & Haryanti, 2023).

Metafora Glass Ceiling sering digunakan mendeskripsikan hambatan dan hambatan, yang transparan, yang mencegah wanita meraih promosi ke tingkat atas dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, Glass Ceiling adalah sebutan untuk benda halus dan penghalang transparan, tetapi sangat menghambat perempuan (atau minoritas) untuk berkembang atau naik dalam manajemen hierarki. (Shasrini et al., 2021)

## Metode

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur fenomena secara objektif melalui data numerik dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Pendekatan ini diambil guna memungkinkan peneliti dalam memperoleh gambaran empiris terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *Glass Ceiling* di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah Kota Gorontalo. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kerja perempuan sebanyak 29 tenaga kerja (63.04%) dan tenaga kerja laki-laki 17 tenaga kerja (39,96%) yang terdiri 15 Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Meskipun fokus penelitian adalah pada tenaga kerja perempuan, laki-laki juga dilibatkan untuk melihat adanya perbandingan atau perspektif umum dan situasi dalam ketenagakerjaan di Lingkungan Organisasi Perangkat Daerah kota Gorontalo. Dalam penelitian ini digunakan metode Analisis Hierarchy Process (AHP) dengan pendekatan kuantitatif dekriptif. Melalui perbandingan pair-way antar dimensi dan indikator, AHP berfungsi sebagai alat untuk menyusun prioritas berdasarkan kriteria. Hasil perbandingan tersebut diolah secara matematis dan statistik untuk memperoleh bobot numerik. AHP (Analisis Hierarchy Process) digunakan untuk menentukan prioritas kriteria pencapaian Glass Ceiling. Dalam pengolahan data, penulis mengikuti empat tahap utama pada AHP: Decomposition, Comparative Judgement, Synthesis of priority, dan Logical Consistency (Novrisal et al., 2019).

### 1. Decomposition

Decomposition adalah metode perumusan masalah yang memecah masalah yang lebih kompleks menjadi masalah yang lebih kecil dan menyajikannya secara hierarkis. Bobot dari 5 faktor penyebab yang ditentukan untuk Glass Ceiling yaitu: Faktor Keluarga, Faktor Individu, Faktor Organisasi, dan Faktor Budaya ditetapkan menggunakan AHP.

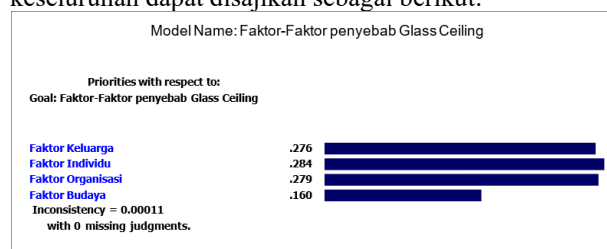
### 2. Comparative Judgement

Elemen prioritas ditetapkan pada tahap ini. Perbandingan berpasangan, yang membandingkan elemen secara berpasangan menggunakan format matriks berdasarkan kriteria yang ditentukan, merupakan tahap awal dalam mengidentifikasi elemen prioritas. Pada skala 1 hingga 9, matriks perbandingan berpasangan diisi dengan angka yang menunjukkan seberapa penting setiap elemen dalam hubungannya dengan elemen lainnya. Ketika membandingkan pasangan item pada setiap tingkat hierarki dengan kriteria pada tingkat yang lebih tinggi, angka 1 sampai 9 didefinisikan dan dijelaskan oleh skala ini. Suatu entri pada matriks diberi nilai 1 jika dibandingkan dengan dirinya sendiri. Kebalikannya adalah j dibandingkan dengan i jika i dibandingkan dengan j mencapai nilai tertentu. Skala kuantitatif dari 1 sampai 9 dipakai untuk menilai pentingnya suatu elemen bila dibandingkan dengan elemen lain.

### 3. Synthesis of Priority dan Logical Consistency

Perhitungan bobot prioritas dan pengujian konsistensi pada matrik perbandingan gabungan dilakukan dengan menggunakan program Expert Choice 11. Hasil analisis

AHP untuk menentukan bobot faktor prioritas dari kriteria faktor faktor-faktor penyebab Glass Ceiling secara keseluruhan dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 3. Nilai Bobot Prioritas Kriteria  
Sumber: Data diolah (2025)

Hasil di atas menunjukkan bahwa faktor individu memiliki nilai prioritas tertinggi. Karena nilai inconsistency kurang dari 0,10 (10%), hasil Analisis Hirarki Proses (AHP) dianggap valid, dengan inconsistency ratio untuk kriteria tersebut sebesar 0,00011.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Hasil *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot faktor prioritas dari kriteria faktor faktor-faktor penyebab *Glass Ceiling* secara keseluruhan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Capaian Skor Prioritas Isu Berdasarkan Faktor Pendukung

| Faktor/Isu                 | Bobot |
|----------------------------|-------|
| <b>Faktor Individu</b>     |       |
| Stereotype Gender          | 0.640 |
| Bias Gender Di Dunia Kerja | 0.660 |
| Kesempatan Promosi         | 0.870 |
| Kesenjangan Upah           | 0.960 |
| Pelecehan Seksual          | 1.090 |
| <b>Faktor Organisasi</b>   |       |
| Bias Gender Di Dunia Kerja | 0.640 |
| Kesempatan Promosi         | 0.760 |
| Stereotype Gender          | 0.780 |
| Kesenjangan Upah           | 0.920 |
| Pelecehan Seksual          | 1.040 |
| <b>Faktor Keluarga</b>     |       |
| Bias Gender Di Dunia Kerja | 0.620 |
| Stereotype Gender          | 0.680 |
| Kesenjangan Upah           | 0.890 |
| Kesempatan Promosi         | 0.920 |
| Pelecehan Seksual          | 1.000 |
| <b>Faktor Budaya</b>       |       |
| Stereotype Gender          | 0.390 |
| Bias Gender Di Dunia Kerja | 0.370 |
| Kesenjangan Upah           | 0.530 |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| Pelecehan Seksual  | 0.530 |
| Kesempatan Promosi | 0.560 |

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa isu-isu yang berkaitan dengan fenomena *glass ceiling* memiliki tingkat pengaruh yang berbeda-beda pada setiap faktor pendukung. Masing-masing faktor memiliki bobot yang menunjukkan seberapa besar isu tersebut memengaruhi keterbatasan perempuan dalam mengembangkan karier di sektor publik.

#### 1. Faktor Individu

Pada faktor ini individu, pelecehan seksual menjadi isu paling dominan dengan bobot (1.09) artinya, banyak perempuan di tempat kerja mengalami rasa tidak aman atau kenyamanan terganggu karena pelecehan. Isu lainnya seperti kesenjangan upah (0.96) dan kesempatan promosi (0.87) juga cukup tinggi, menunjukkan masih adanya ketidaksetaraan dalam mendapatkan gaji maupun peluang naik jabatan.

#### 2. Faktor Organisasi

Dalam faktor organisasi, pelecehan seksual juga menjadi isu tertinggi (1.04) diikuti oleh kesenjangan upah (0.92) dan stereotip gender (0.78). Hal ini menunjukkan bahwa aturan atau budaya kerja di organisasi belum sepenuhnya mendukung kesetaraan gender dan masih ada perlakuan tidak adil terhadap perempuan.

#### 3. Faktor Keluarga

Untuk faktor keluarga, pelecehan seksual lagi-lagi muncul sebagai isu utama (1.00), kemudian kesempatan promosi (0.92) dan kesenjangan upah (0.89) juga memiliki bobot tinggi. Hal ini bisa menunjukkan bahwa dukungan atau peran keluarga bisa memengaruhi perempuan untuk berkembang dalam karier, terutama jika ada beban ganda sebagai ibu dan pekerja.

#### 4. Faktor Budaya

Pada faktor budaya, memang bobotnya tidak sebesar faktor lainnya, tapi kesempatan promosi (0.56), kesenjangan upah (0.53) dan pelecehan seksual (0.53) tetap menjadi isu penting. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai social dan norma dalam masyarakat juga memengaruhi bagaimana perempuan dipandang dan diperlakukan dalam dunia kerja.

Tabel 2. Capaian Skor Prioritas Isu

| Isu                        | Bobot |
|----------------------------|-------|
| Bias Gender Di Dunia Kerja | 0.570 |
| Stereotype Gender          | 0.620 |
| Kesempatan Promosi         | 0.780 |
| Kesenjangan Upah           | 0.830 |
| Pelecehan Seksual          | 0.920 |

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat lima isu utama yang memengaruhi fenomena *glass ceiling* pada tenaga kerja perempuan di sektor publik. Isu tersebut

dianalisis berdasarkan bobot skor yang menunjukkan tingkat prioritas dan urgensinya untuk ditangani.

1. Isu dengan bobot tertinggi adalah pelecehan seksual (0.92) hal ini mengindikasikan bahwa perempuan di sektor publik masih menghadapi ancaman pelecehan yang tidak hanya menciptakan rasa tidak aman di tempat kerja, tetapi juga memengaruhi tingkat kenyamanan, kepercayaan diri, dan semangat kerja.
2. Kesenjangan upah dengan bobot (0.83) menunjukkan bahwa meskipun perempuan memiliki kompetensi yang sebanding dengan laki-laki, mereka masih mendapatkan kompensasi yang lebih rendah.
3. Kesempatan Promosi memperoleh bobot (0.78), yang menandakan bahwa perempuan masih mengalami hambatan untuk naik jabatan.
4. Stereotype gender (0.62) dan Bias gender di dunia kerja (0.57), hal ini turut menjadi penyumbang terhadap terbentuknya *glass ceiling*. Kedua isu ini berkaitan dengan konstruksi sosial dan budaya yang telah lama tertanam, di mana perempuan sering kali dianggap kurang rasional, emosional, atau tidak kompeten dalam memimpin.

Secara overall, faktor individu menempati prioritas tertinggi dengan bobot (0.284) artinya hambatan terbesar dalam perkembangan karier perempuan berasal dari faktor internal, faktor organisasi hampir setara dengan faktor individu dengan bobot (0.279), hal ini menunjukkan bahwa struktur, kebijakan, dan dukungan karier juga memainkan peran besar dalam menciptakan atau menghambat kesempatan perempuan untuk berkembang, selanjutnya faktor keluarga (0.276) hanya sedikit di bawah faktor organisasi, ini menandakan bahwa tanggung jawab domestik, peran gender dalam keluarga, dan kebutuhan akan dukungan seperti cuti melahirkan juga menjadi penyebab yang signifikan penyebab terjadinya *Glass Ceiling*. Faktor budaya menempati prioritas terakhir dengan bobot (0.160), menunjukkan bahwa meskipun budaya dan nilai sosial masih berpengaruh (seperti persepsi kepemimpinan laki-laki yang lebih dominan) dampaknya dianggap lebih kecil dibandingkan faktor lainnya dalam konteks responden penelitian ini.

#### Pembahasan

##### Fenomena Glass Ceiling Berdasarkan Prioritas Faktor

Fenomena ini mencerminkan bahwa persepsi diri dan nilai-nilai sosial yang tertanam dalam diri perempuan turut membentuk batasan-batasan yang menghambat mereka dalam meraih posisi strategis. Ketakutan akan kegagalan, rendahnya kepercayaan diri serta pengaruh norma budaya yang menempatkan perempuan pada peran domestik menjadi hambatan tak kasat mata namun sangat berpengaruh. Hasil ini sejalan dengan penelitian Firdausia, Yusuf, & Anggarani (2024) yang menemukan bahwa stereotip gender dan rendahnya self-efficacy berperan signifikan dalam memperkuat fenomena glass ceiling di kalangan pegawai negeri sipil perempuan. Dalam konteks ini, pendekatan pemberdayaan individu, seperti pelatihan pengembangan diri, mentoring

kepemimpinan, dan meningkatkan literasi gender, menjadi langkah penting dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut agar perempuan lebih siap dan percaya diri dalam menjalani peran profesionalnya (Syaebari, Pitaloka, Suhardjo, & Ulpah, 2025).

#### **Fenomena Glass Ceiling Berdasarkan Prioritas Isu**

Pada faktor individu, isu yang paling dominan adalah stereotip gender, di mana banyak pegawai perempuan secara tidak langsung masih terjebak dalam pandangan tradisional mengenai peran perempuan dalam dunia kerja. Stereotip ini tidak selalu datang dari luar, tetapi justru sering tumbuh dari dalam diri akibat konstruksi sosial yang telah tertanam sejak lama. Hal ini sejalan dengan temuan Rokhim & Noorizki (2022) bahwa perempuan karier masih mengalami internalisasi stereotip yang membuat mereka merasa kurang pantas atau layak untuk mengambil tanggung jawab besar.

Sementara itu, pada faktor organisasi, isu utama yang teridentifikasi adalah adanya bias gender di dunia kerja. Bias ini bisa muncul dalam berbagai bentuk, seperti pemberian tugas yang tidak setara, proses promosi yang cenderung memihak laki-laki, atau anggapan bahwa posisi pimpinan lebih cocok diisi oleh laki-laki. Penelitian Awom & Komboy (2023) di institusi publik Papua juga menemukan bahwa bias organisasi menjadi salah satu penghalang utama perempuan dalam menembus posisi kepemimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara formal organisasi menerapkan prinsip kesetaraan gender, dalam praktiknya masih terdapat ketimpangan perlakuan yang memperkuat keberadaan glass ceiling. Selanjutnya pada faktor keluarga, isu yang paling menonjol adalah bias gender yang terbentuk dalam lingkungan rumah tangga, yang sering kali berasal dari pola pikir paternalistik. Seperti diungkapkan oleh Pamungkas et al. (2025), peran domestik yang dilekatkan pada perempuan sering kali membatasi ruang gerak mereka untuk mengembangkan karir meskipun memiliki kompetensi yang setara.

Pada faktor budaya, stereotip gender juga menjadi isu dominan yang dipengaruhi oleh lingkungan sosial yang masih memegang erat budaya patriarki. Dalam budaya ini, perempuan sering kali diposisikan sebagai pihak kurang dominan, dan hal tersebut mengakar kuat dalam interaksi sosial sehari-hari, termasuk lingkungan kerja. Hal ini konsisten dengan teori social role (Eagly & Wood, 2016) yang menjelaskan bahwa perbedaan peran gender muncul dari konstruksi sosial yang terus direproduksi dalam budaya dan organisasi.

#### **Fenomena Glass Ceiling Berdasarkan Ranking Prioritas Isu**

Jika dilihat dari ranking prioritas isu, menunjukkan bahwa isu yang menjadi penyebab utama munculnya fenomena glass ceiling, berdasarkan data dari keempat faktor yaitu faktor individu, organisasi, keluarga dan budaya. Isu-isu tersebut diurutkan mulai dari yang paling rendah pengaruhnya hingga yang paling besar dalam menciptakan hambatan karir, terutama bagi perempuan di lingkungan kerja.

Hasilnya memperlihatkan bahwa persepsi negatif terhadap peran gender di dunia kerja masih menjadi hambatan awal, meskipun pengaruhnya tidak sebesar isu lainnya. Stereotip gender juga masih melekat kuat dalam diri individu yang cenderung membatasi ruang gerak dan kepercayaan diri perempuan untuk mengambil peran lebih besar (Rokhim & Noorizki, 2022). Semakin ke atas dalam urutan, tantangan yang muncul tidak hanya bersifat persepsi, tetapi sudah menyentuh aspek struktural seperti terbatasnya kesempatan promosi dan kesenjangan dalam penghargaan kerja (Indonesian Women's Civil Service Leadership, 2023).

Pada posisi paling tinggi, pelecehan seksual menjadi isu paling serius, karena secara langsung mengganggu kenyamanan, keamanan, dan produktivitas kerja. Studi global menunjukkan bahwa pelecehan seksual di tempat kerja berkontribusi besar pada rendahnya partisipasi perempuan dalam kepemimpinan karena menciptakan lingkungan yang tidak aman dan diskriminatif (ILO, 2018). Isu ini menggambarkan bahwa masih ada ruang kerja yang belum ramah terhadap perempuan, bahkan di lingkungan kerja yang seharusnya menjunjung tinggi etika dan profesionalisme.

### **Simpulan dan Implikasi Penelitian**

Fenomena glass ceiling pada tenaga kerja perempuan di sektor publik merupakan hasil dari tumpang tindih berbagai isu yang memiliki tingkat prioritas berbeda. Hambatan terbesar muncul dari faktor individu, yang berkaitan dengan rasa aman, kepercayaan diri, serta kesiapan mental perempuan dalam menghadapi lingkungan kerja yang tidak selalu mendukung. Faktor organisasi menempati posisi hampir setara, mencerminkan bahwa kebijakan, struktur, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya inklusif masih menjadi penghalang utama bagi perempuan untuk berkembang. Faktor keluarga juga berperan penting, khususnya terkait peran ganda perempuan sebagai ibu rumah tangga sekaligus pekerja publik, yang seringkali menimbulkan dilema antara kewajiban domestik dan tuntutan profesional. Sementara itu, faktor budaya menempati prioritas terakhir, namun tetap berpengaruh melalui norma dan nilai patriarkal yang menguatkan stereotip gender dan mempersempit peluang perempuan dalam meraih posisi strategis.

Dari sisi isu, pelecehan seksual, kesenjangan upah, dan keterbatasan kesempatan promosi menjadi hambatan paling dominan. Stereotip gender dan bias di dunia kerja turut memperkuat terbentuknya batasan tak kasat mata ini, karena masih adanya konstruksi sosial yang memandang kepemimpinan sebagai ranah laki-laki.

Dengan demikian, glass ceiling di sektor publik terbentuk bukan hanya oleh kendala individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi yang belum optimal, beban keluarga yang tidak seimbang, serta nilai budaya yang masih bias gender. Upaya mengatasi hal ini perlu dilakukan secara menyeluruh, baik melalui pemberdayaan individu, perbaikan kebijakan organisasi, dukungan keluarga,

maupun perubahan budaya kerja dan sosial menuju kesetaraan gender.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat pandangan bahwa fenomena glass ceiling bersifat multidimensional, tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, tetapi juga terkait erat dengan faktor individu, budaya, dan keluarga. Temuan ini mendukung teori gender, Social Role Theory, serta Human Capital Theory dengan menunjukkan bahwa hambatan karier perempuan lahir dari interaksi antara konstruksi sosial, norma patriarkal, dan internalisasi stereotip dalam diri individu.

Secara praktis, hasil penelitian menegaskan perlunya langkah nyata di OPD Kota Gorontalo untuk meminimalisasi hambatan tersebut melalui penguatan kebijakan kesetaraan gender, perlindungan terhadap pelecehan seksual, sistem promosi yang adil, evaluasi kesenjangan upah, edukasi anti-stereotip, serta pendekatan sosial-budaya yang lebih inklusif. Implementasi strategi ini tidak hanya akan membuka ruang karier bagi perempuan, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, khususnya kesetaraan gender.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Gorontalo yang telah memberikan dukungan akademik, arahan, serta fasilitas selama proses penyusunan penelitian ini. Serta apresiasi kepada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Gorontalo yang telah berpartisipasi aktif dengan memberikan akses, informasi, serta memfasilitasi responden dalam pengumpulan data.

### Referensi

- Awom, T. E. S., & Komboy, M. N. I. (2023). Gender Inequality in Women Leadership of Public Sector Institutions in Papua, Indonesia. *International Journal of Social Science*, 4(5). <https://doi.org/10.53625/ijss.v4i5.9707>
- Cook, A., & Glass, C. (2018). Gender Stereotyping in the Public Sector: Evidence from U.S. Agencies. *Public Administration Review*, 78(3), 469-481. <https://doi.org/10.1111/puar.12940>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social role theory of sex differences. In *Handbook of Theories of Social Psychology*. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Firdausia, S., Yusuf, M., & Anggarani, F. K. (2024). Gender Stereotypes and Self-Efficacy as Determinants of the Glass Ceiling Effect: A Study of Female Civil Servants in Central Java. *Jurnal Psikologi Sosial Indonesia*, 22(1). <https://journal.ugm.ac.id/jpsi/article/view/43729>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Indonesian Women's Civil Service Leadership: Analysis of Career Progression Opportunity and Constraint. (2023). *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 529–547. <https://doi.org/10.1177/00953997231167556>
- International Labour Organization. (2018). *Ending violence and harassment in the world of work*. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang--en/index.htm>
- Khalid, S., & Sekiguchi, T. (2019). The mediating effect of glass ceiling beliefs in the relationship between women's personality traits and their subjective
- Kholiq, A., & Halimatusa'diyah, I. (2023). Does Gender Blindness Improve Gender Equality? Female Judges and the Glass Ceiling Effect in the Islamic Judicial System in Indonesia. *International Feminist Journal of Politics*. <https://doi.org/10.1177/09646639221094153>
- Krissetyanti, E. P. L., et al. (2019). Women's Perceptions about Glass Ceiling in their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Birokrasi*, 25(1). <https://scholarhub.ui.ac.id/jbb/vol25/iss1/3>
- Larashati, L. (2022). Ketimpangan dan peningkatan kesetaraan gender dalam SDGs (Sustainable Development Goals). *Jurnal Sains Edukatika Indonesia (JSEI)*, 4(2).
- Leovani, E., Ismadi, F. H., & Terenggana, C. A. (2023). Ketidaksetaraan Gender Di Tempat Kerja: Tinjauan Mengenai Proses Dan Praktek Dalam Organisasi. *Analisis*, 13(2), 303-319.
- Mayasari A, Dama M, Situmorang LDISCOURSE: Indonesian Journal of Social Studies and Education (2025) 2(2) 157-169
- Muslim, M. I., & Perdhana, M. S. (2018). Glass Ceiling: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Bisnis Strategi*, 26(1), 28–38. <https://doi.org/10.14710/jbs.26.1.28-38>
- Nasution, W. S., Irawati, R. I., & Muhafidin, D. (2022). Glass Ceiling dalam Peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan. *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 14(1). <https://jurnal.unpad.ac.id/jane/article/view/41326>
- Novrisal, D., Almira, F., & Febrianty, E. (2019). Pemilihan Prioritas Program Kerja Dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process Pada Pt. Garuda Indonesia Cargo. *Jurnal Logistik Indonesia*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.31334/jli.v3i1.346>

- Nuraeni, Y., & Suryono, I. L. (2021). Analisis kesetaraan gender dalam bidang ketenagakerjaan di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 68-79.
- Pamungkas, A., Nabila, A. N., Fawnia, A. F., et al. (2025). Fenomena Glass Ceiling dalam Peningkatan Karir Aparatur Sipil Negara di LLDIKTI Wilayah V. *Wacana Publik*, 9(1). <https://jurnal.uns.ac.id/wacana-publik/article/view/105476>
- Post, C., & Byron, K. (2020). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 63(1), 105-127. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0356>
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2019). Gender Bias in Public Sector Promotions: Stereotypes, Self-Perception, and Leadership Expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(1), 56-70. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy044>
- Rokhim, I. M., & Noorizki, R. D. (2022). Stereotip Gender pada Wanita Karir di Tempat Kerja. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 12(2), 89-101. <https://journal3.um.ac.id/index.php/psi/article/view/3002>
- Saragi, A. M. S., & Agustina, B. N. A. (2022). Fenomena Glass Ceiling Sebagai Wujud Budaya Patriarki Di Korea Selatan. *Journal of Feminism and Gender Studies*, 2(2), 124-138.
- Septiana, A. N., & Haryanti, R. H. (2023). Glass ceiling pada pekerja perempuan: Studi literatur. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 12(1), 168-177.
- Shasrini, T., & Sukri, A. (2021). Pengaruh Glass Ceiling Terhadap Pengembangan Karir Wanita Di Dunia Pendidikan. *Jurnal Ranah Komunikasi (JRK)*, 5(1), 70-76.
- Syaebani, M. I., Pitaloka, D. R. C., Suhardjo, H., & Ulpah, M. (2025). Explorative Study of Glass Ceiling Phenomenon as Causal Factors to Female Leader Deficit in Indonesia. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 9(1). <https://sijdeb.unsri.ac.id/index.php/SIJDEB/article/view/577>
- Viratama, D. N. S., Tiatri, S., Afendi, J., Hannandira, R., Putriadi, H. W., & Putri, S. A. A. (2025). Tinjauan Literatur Tentang Dampak SDGs Terhadap Karier Manajerial Perempuan. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 8(1), 127-134.