



# SALAM

## Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i

P-ISSN: 2356-1459. E-ISSN: 2654-9050

Vol. 10 No. 1 (2023), pp. 9-20

DOI: 10.15408/sjsbs.v10i1.28497

<http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/salam/index>



## *Glass Ceiling* Sebagai Hambatan Dalam Mewujudkan Keadilan dan Kesetaraan Gender Bagi Perempuan Pekerja\*

Azwar<sup>1</sup>

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.



[10.15408/sjsbs.v10i1.26067](https://doi.org/10.15408/sjsbs.v10i1.26067)

### Abstract

This paper discusses the phenomena of the glass ceiling, which affects women's chances of obtaining professional jobs, as well as its connection to issues of equality and equity in regards to gender. A literature review of several scientific studies that address the glass ceiling is used as the method of writing for this method. The findings of this literature review indicate that the "glass ceiling" phenomenon is still a barrier for women to overcome in order to advance to particular levels within their respective workplaces. The sexist attitude toward women was one of the contributing factors to this result. This article demonstrates that equality and equity in terms of gender have not yet been achieved in the field of professional labor.

**Keyword:** Glass Ceiling; Equity; Equality

### Abstrak

Tulisan ini membahas tentang fenomena glass ceiling yang mempengaruhi peluang perempuan memperoleh pekerjaan profesional, serta kaitannya dengan isu kesetaraan dan kesetaraan gender. Tinjauan pustaka dari beberapa kajian ilmiah yang membahas mengenai glass ceiling digunakan sebagai metode penulisan untuk metode ini. Temuan kajian literatur ini menunjukkan bahwa fenomena "glass ceiling" masih menjadi kendala yang harus dihadapi perempuan untuk naik ke level tertentu di tempat kerjanya masing-masing. Sikap seksis terhadap perempuan menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap hasil ini. Pasal ini menunjukkan bahwa kesetaraan dan pemerataan gender belum tercapai di bidang ketenagakerjaan profesional.

**Kata kunci:** Glass Ceiling; Kesetaraan Gender; Keadilan Gender

---

\* Received: December 10, 2022, Revision: December 24, 2022, Published: February 04, 2023.

<sup>1</sup> Azwar Dosen Prodi Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.  
Email. [azwarstmalaka@upnvj.ac.id](mailto:azwarstmalaka@upnvj.ac.id).

## A. PENDAHULUAN

Proporsi perempuan yang menduduki manajemen senior secara global pada tahun 2011-2020 mengalami peningkatan yang cukup baik. Ada peningkatan jumlah perempuan yang menempati posisi manajemen senior di perusahaan/lembaga profesional. Pada tahun 2011 proporsi perempuan dibanding laki-laki adalah 20% berbanding 80%. Pada tahun 2015 proporsi ini meningkat menjadi 22% dibanding 78%, kemudian pada tahun 2019 naik menjadi 29% berbanding 71%. Walaupun pada tahun 2020 ini tidak mengalami peningkatan, yaitu proporsi perempuan tetap 29%.<sup>2</sup> Namun kondisi ini cukup menggembirakan bagi kesetaraan gender dalam dunia kerja. Artinya ada peningkatan peran perempuan dalam ranah kerja profesional.

Data Grant Thornton International, mengemukakan bahwa dalam 25 tahun terakhir, dalam bidang politik keterwakilan politik perempuan secara global telah meningkat berlipat ganda, walaupun jumlahnya baru sekitar 1 dari 4 kursi parlemen yang diduduki oleh perempuan. Secara jumlah hal itu kurang terwakili dalam posisi politik tertinggi. Pada Oktober tahun 2019, hanya ada 10 perempuan kepala negara dan 12 kepala pemerintahan di 22 negara. Hal ini jauh meningkat dibandingkan dengan 4 kepala negara dan 8 perdana menteri di 12 negara pada tahun 1995.<sup>3</sup> Data ini menunjukkan bahwa dalam bidang pemerintahan pun peran perempuan mulai mengalami peningkatan.

Di Indonesia sendiri, jumlah perempuan yang menduduki posisi top manajemen di berbagai perusahaan, atau menjadi direksi di BUMN jumlahnya belum menggembirakan. Komposisi jumlah PNS perempuan dan laki-laki di Indonesia angkanya memang sudah cukup baik, yaitu 39,70% perempuan dan 60,30% laki-laki. Namun jumlah perempuan yang cukup banyak itu tidak banyak yang menduduki jabatan tinggi seperti menduduki jabatan eselon II dan I. Jumlah perempuan yang menduduki eselon I di 34 Kementerian Republik Indonesia pada tahun 2014 hanya 15,6%. Hingga tahun 2018 jumlah perempuan dengan jabatan eselon I hanya 23,62% dari semua PNS yang menduduki jabatan eselon I.<sup>4</sup> Data tersebut mengungkapkan bahwa komposisi ideal perempuan yang menduduki jabatan tinggi belum tercapai, dibandingkan jumlah perempuan yang menjadi aparat sipil negara (ASN).

Pada dasarnya di Indonesia, tidak ada aturan tertulis yang melarang perempuan untuk menduduki posisi strategis dalam sebuah perusahaan atau lembaga. Namun para ahli seperti Bombuwela dan Chamaru (2013), Busch dan Holst (2009), Ponnuswany dan Hansa (2014), Sharif (2015) dan Krissetyanti (2018) sudah mendalami bahwa ada sekat yang tidak terlihat yang membatasi perempuan untuk mencapai posisi tertinggi dalam jabatannya baik di lembaga pemerintah maupun perusahaan swasta.

Pemerintah Indonesia pada dasarnya sudah berupaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam dunia kerja. Dalam Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999

---

<sup>2</sup>Grant Thornton International, *Women in Business 2020: Putting the Blueprint into Action*, Grant Thornton International Ltd, London, United Kingdom, 2020. Hal. 3.

<sup>3</sup> *Ibid.* Hal. 9.

<sup>4</sup> Viona Budi Cahyani, "Glass Ceiling pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi Kementerian Republik Indonesia," Universitas Airlangga, 2009. Hal 2.

pasal 1 ayat 3 disebutkan bahwa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin telah dilarang oleh hukum. Berdasarkan Undang-Undang tersebut juga sudah disusun regulasi turunan yang mendorong terciptanya kesetaraan dan keadilan gender di Indonesia. Bahkan Kementerian BAPPENAS juga sudah menyusun Indeks Kesetaraan dan Keadilan Gender (IKKG) dan Indikator Kelembagaan Pengarusutamaan Gender (IKPUG).

Berdasarkan data yang diuraikan di atas, masih sedikit perempuan yang menduduki jabatan tertinggi (*top management*) pada perusahaan atau lembaga pemerintah tempat ia bekerja. Fenomena susahinya perempuan menempati posisi strategis pada dunia kerja bukan hanya karena rendahnya kemampuan perempuan dalam bidangnya masing-masing, namun ada kekuatan tak terlihat yang menjadi penghambat bagi perempuan untuk menduduki posisi tertinggi di lembaga/dunia kerja tersebut. Fenomena ini disebut sebagai *glass ceiling* yang merupakan metafora yang digunakan untuk mewakili penghalang tak terlihat yang menjaga sekelompok masyarakat tertentu (biasanya diterapkan pada minoritas/perempuan) agar tidak melampaui tingkat tertentu dalam hierarki jabatan.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan tidak hanya sekedar urusan membaca dan mencatat literatur atau referensi tertulis lainnya sebagaimana yang sering dipahami banyak orang selama ini. Studi pustaka, adalah rangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Studi pustaka ini dilakukan dengan menelaah 12 jurnal terkait *glass ceiling*, kesetaraan, dan keadilan gender.

## C. HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Problema *Glass Ceiling* dalam Menghambat Karier Perempuan di Dunia Kerja

Fenomena *glass ceiling* atau bisa dipadankan dengan fenomena atap kaca dalam bahasa Indonesia merupakan sebuah metafora untuk menggambarkan adanya penghalang tidak terlihat yang mencegah kaum minoritas untuk menduduki posisi tertinggi, memperoleh penghasilan yang sama dalam sebuah perusahaan atau lembaga. Fenomena *glass ceiling* ini terjadi karena diskriminasi yang dilakukan atas orang-orang dengan kulit berwarna dan juga belakangan terjadi pada perempuan dalam dunia kerja.

*Glass ceiling* adalah pola promosi diskriminatif dimana kebijakan promosi jabatan sebenarnya tertulis tidak diskriminatif, namun dalam praktiknya ada hambatan bagi perempuan yang sebenarnya memenuhi syarat untuk jabatan yang lebih tinggi. Diskriminasi pada perempuan sering terjadi dikaitkan dengan kodrat perempuan yang mengalami hal-hal biologis seperti haid, melahirkan, dan menyusui. Kondisi itu dijadikan penghalang bagi perempuan untuk mencapai jabatan-jabatan tertentu di tempat dia bekerja, walaupun tidak ada aturan tertulis yang melarang perempuan menduduki posisi tertentu di tempat bekerja. Hal tersebut persis seperti fenomena atap

kaca dimana seolah-olah tidak ada hambatan, namun pada dasarnya dibatasi oleh sesuatu yang tidak terlihat.

*Glass ceiling* merupakan sebuah hambatan yang tidak terlihat yang menghambat wanita untuk dipromosikan ke posisi tertinggi dan menerima imbalan yang serupa dengan laki-laki, walaupun perempuan tersebut berkarir di ranah yang sama dengan kaum laki-laki. Fenomena tersebut berjalan secara sistematis, walaupun terkadang tidak terlihat dengan jelas sebagai bentuk diskriminasi dan penindasan terhadap perempuan (gender).<sup>5</sup> Fenomena *glass ceiling* ini, membuat wanita yang dirugikan, sehingga banyak karyawan wanita yang terpinggirkan dari kesempatan memperoleh jabatan yang lebih tinggi atau memperoleh penghasilan yang lebih baik di dunia kerja.

*Glass ceiling* bukanlah satu-satunya hambatan di tempat kerja yang menjadi batas bagi perempuan, melainkan banyak faktor lain sebagai bentuk bias gender yang bervariasi dan menyebar yang sering terjadi baik secara terbuka maupun secara terselubung. *Glass ceiling* digunakan oleh Amerika Serikat pada tahun 1991, sebagai tanggapan terhadap studi atas sembilan perusahaan Fortune 500.<sup>6</sup> Studi tersebut menjelaskan bahwa perempuan dan minoritas menghadapi fenomena *glass ceiling* yang substansial dalam karir mereka. Dalam hal ini ada berbagai jenis hambatan *glass ceiling* seperti perbedaan gaji untuk pekerjaan yang sebanding, diskriminasi seksual, diskriminasi etnis, diskriminasi ras, atau pelecehan di tempat kerja, kurang ramahnya kebijakan di tempat kerja (atau sebaliknya, kebijakan yang mendiskriminasi orang).

Sekat-sekat tidak terlihat yang menghalangi perempuan untuk menduduki jabatan tinggi, baik di pemerintahan maupun di institusi swasta disebabkan oleh diskriminasi gender yang selama ini sudah terbentuk di tengah-tengah masyarakat. Contohnya pembagian kerja domestik dan non domestik, dimana perempuan bekerja mengurus urusan domestik (rumah tangga) sementara itu laki-laki bekerja mencari nafkah dalam keluarga sudah membiasa karir perempuan. Pemahaman seperti itu menjadi pembatas tidak terlihat (*glass ceiling*) dalam dunia kerja.

Pendapat di atas diperparah dengan anggapan bahwa perempuan selain bekerja juga tetap berkewajiban mengurus urusan rumah tangga seperti urusan dapur dan mengurus anak-anak. Padahal sejatinya kedua urusan tersebut yang selama ini dibebankan kepada perempuan adalah tanggungjawab laki-laki dan perempuan dalam posisi yang setara sebagai anggota keluarga.

Pada lingkup pekerjaan level menengah seperti buruh pabrik dan pekerjaan kasar lainnya, perempuan juga tidak dihargai karena profesionalitasnya. Pada beberapa kasus upah mereka dipengaruhi oleh pandangan bahwa perempuan bekerja di pabrik atau perusahaan bukan sebagai pekerjaan utama mereka. Selain itu juga ada anggapan bahwa tenaga perempuan tidak sebanding dengan laki-laki, padahal mereka mengerjakan hal yang sama. Pandangan-pandangan di atas semakin memperdalam

---

<sup>5</sup> Muhammad Ihwanul Muslim dan Mirwan Surya Perdhana, "Glass Ceiling Sebuah Studi Literatur," *Jurnal Bisnis Strategi*, 26(1), 28. <https://doi.org/10.14710/jbs.26.1.hal>. 2018. Hal. 29.

<sup>6</sup> Bombuwela P.M. dan De Alwis A. Chamaru, "Effect of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organization Case of Srilanka," *Journal of Competitiveness, Journal of Competitiveness*, 5 (2), 3–19. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.01>. 2013. Hal. 4.

jurang diskriminasi terhadap perempuan, sehingga tidak tercipta keadilan dan kesetaraan gender di dunia kerja.

#### a. Pembatasan Karier Perempuan

Isu yang ditemukan terkait dengan *gender* dan fenomena *glass ceiling* ini didominasi oleh pembatasan karir perempuan oleh hal-hal yang tidak terlihat. Umumnya pembatasan karir perempuan itu karena persepsi yang diskriminatif terhadap perempuan. Pembatasan karir perempuan itu tidak tertulis, bahkan cenderung berlawanan dengan regulasi yang mendorong kesetaraan terhadap gender dalam dunia kerja. Namun fenomena *glass ceiling* itu tetap nyata seperti diungkapkan oleh Muslim dan Perdana (2018), Paruntu dan Pandowo (2018), Ponnuswamy dan Hansa (2014), dan Bombuwela dan Chamaru (2013).

Keterlibatan perempuan dalam dunia kerja terus meningkat, namun jumlah partisipasi perempuan di manajemen atas masih terbatas. Kondisi seperti itu disebabkan oleh fenomena *glass ceiling* sebagai kendala yang menghambat kemajuan karir perempuan. Pelajaran ini menyajikan anteseden fenomena *glass ceiling* baik dalam organisasi laba maupun nirlaba. Di berbagai perusahaan perempuan seringkali terhalang untuk menduduki posisi tertentu karena dia memiliki anak, bertanggungjawab mengurus urusan domestik keluarga dan bahkan karena dia merupakan makhluk yang lemah. Hal ini tidak menjadi aturan tertulis, walaupun selalu menjadi pertimbangan manajemen perusahaan untuk menaikkan posisi perempuan di perusahaan.

Perempuan di dunia kerja sudah biasa, namun di Indonesia tetap mengikuti aturan tradisional, dimana peran perempuan di dunia kerja masih terbatas. Perempuan masih tidak sesuai dengan kemampuan pria untuk bekerja. Pekerjaan yang dilakukan perempuan di Indonesia masih banyak di bidang layanan publik dan posisi mereka di perusahaan hanya dalam posisi manajer menengah dan bawah, perempuan tidak memiliki kekuatan atau hak-hak tertentu di perusahaan. Penghalang ini disebut diskriminasi gender.<sup>7</sup>

Semakin tinggi jabatan, semakin sedikit perempuan yang menduduki jabatan tersebut. Perempuan menghadapi hambatan yang menjadi lebih signifikan saat mereka mendaki struktur hierarki, termasuk kurangnya pengalaman, pemisahan pekerjaan, konflik pekerjaan-keluarga, dan stereotip bahwa perempuan itu tidak rasional dalam mengambil keputusan. Mengatasi kesenjangan gender tersebut bisa dilakukan sistem kuota dan pengaturan kerja yang fleksibel sehingga hak-hak perempuan terpenuhi.<sup>8</sup>

Solusi untuk mengatasi diskriminasi gender itu pada dasarnya sudah ditawarkan seperti harus berlaku adil terhadap perempuan dan lain sebagainya, namun hal tersebut kadang sangat mudah diucapkan tetapi sulit untuk diterapkan.

---

<sup>7</sup> Angel Alvamega Paruntu dan Merinda Pandowo, The Influence of Glass Ceiling Practice to Women Employe in Bank Sulutgo Branch Bitung. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. 6(2), 828–837. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i2.19706>. 2018. Hal. 828.

<sup>8</sup> Fitria, Women's Career Advancement Barriers in A Matrilineal Society: The Case of Minangkabau. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, Vol.6 No.1 tahun 2020. Hal.44.

Diskriminasi gender ini sudah mengakar dalam kehidupan masyarakat sehingga sulit untuk terciptanya keadilan dan kesetaraan gender.

### **b. Pembatasan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Perempuan**

Isu *glass ceiling* tidak hanya pada perusahaan swasta, akan tetapi juga terjadi pada lembaga pemerintahan (ASN). Pada lembaga pemerintah sekalipun masih terjadi fenomena *glass ceiling*, sehingga perempuan susah mencapai jabatan tertinggi dalam pemerintahan. Kehadiran perempuan dalam pejabat pemerintahan, yaitu kabinet dengan menggunakan pendekatan institusionalisme feminis. Secara metodologis dan klinis, perlu dicurigai bahwa akses dan peran perempuan dalam institusi pemerintahan sangat terbatas dan diperlakukan secara tidak adil.<sup>9</sup>

Keterwakilan perempuan yang tidak memadai pada posisi atas dalam dunia kerja menunjukkan masih adanya fenomena *glass ceiling* dalam pengembangan karir perempuan. Dalam birokrasi Indonesia, meskipun jumlah PNS perempuan dalam angkatan kerja pemerintah telah meningkat selama beberapa tahun terakhir, hanya sedikit perempuan PNS yang memiliki jabatan struktural, terutama pada eselon atas (jabatan tingkat tinggi). Masalah ini lebih terlihat pada birokrasi pemerintah daerah. Hambatan atas karier perempuan dapat diidentifikasi menjadi empat kategori yaitu individu, interpersonal, organisasi, keluarga, dan masyarakat.<sup>10</sup>

Secara individual dan interpersonal, anggapan masyarakat yang sudah berakar dalam kehidupan sosial bahwa perempuan bertanggungjawab mengurus rumah tangga secara tidak langsung tertanam dalam pikiran banyak perempuan. Hal ini akhirnya menjadi penghalang dari sisi individu terhadap perempuan untuk mencapai posisi lebih tinggi dalam pekerjaan. Dalam kehidupan organisasi, keluarga, dan masyarakat sangat susah mengikis anggapan bahwa hal-hal kodrati yang dialami perempuan seperti haid, mengandung, melahirkan, dan menyusui adalah penghambat perempuan dalam bekerja.

### **c. Kesenjangan Upah Perempuan**

Isu lain yang mengemuka dalam penelitian terhadap *gender* dan fenomena *glass ceiling* adalah terkait dengan kesenjangan upah antara perempuan dan laki-laki, bukan karena persoalan profesionalitas namun karena persoalan mitos-mitos yang merugikan perempuan. Kesenjangan upah sebenarnya tidak masuk pembahasan fenomena *glass ceiling*, tetapi fenomena ini masih berhubungan dengan diskriminasi terhadap hak-hak perempuan.

Kesenjangan upah pada tingkat rata-rata, kesenjangan upah yang berbeda dari distribusi upah, sehingga dapat diketahui apakah kesenjangan upah melebar di bagian atas distribusi upah (diindikasikan *glass ceiling*) atau melebar di bagian bawah distribusi

---

<sup>9</sup> Dewi Candraningrum, "Raison d'être Pengarusutamaan Gender dalam Kabinet Kerja 2014-2019: Perempuan, Nalar Keadilan dan Tata Kelola Pemerintahan." *Jurnal Perempuan* Vol. 19. No.4, November 2014. Hal. 318.

<sup>10</sup> Eunike Prapti Lestari Krissetyanti, "Women's Perceptions about Glass Ceiling in Their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia." *International Journal of Administration Science and Organization*, Vol. 25. No. 1, Januari 2018. Hal. 17.

upah (*sticky floor*). Kesenjangan upah menurut gender masih didominasi oleh faktor yang tidak dapat dijelaskan (*unexplained*) dan diindikasikan sebagai diskriminasi.<sup>11</sup> Meskipun ada berbagai studi tentang kesenjangan upah berdasarkan *gender*, hanya sedikit yang terkait dengan posisi manajerial. Manajer di perusahaan swasta di Jerman contohnya adalah kelompok wanita dan pria yang sangat selektif, yang hanya berbeda secara mendasar dalam hal sumber daya manusianya. Kesenjangan upah berdasarkan *gender* sulit dijelaskan dengan menggunakan pendekatan modal manusia.<sup>12</sup>

Perempuan tidak hanya dibayar murah dibanding laki-laki pada pekerjaan yang seharusnya dilakukan laki-laki, akan tetapi perempuan juga dibayar murah dibanding laki-laki pada pekerjaan yang biasa dilakukan perempuan. Hal itu terjadi karena anggapan bahwa tenaga perempuan lebih lemah dibanding laki-laki. Sementara itu hal lain cenderung karena kelicikan pemilik perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah. Dengan alasan yang dibuat-buat karena dia perempuan seolah dia berhak dibayar dengan murah.

#### **d. Persepsi Keliru terhadap *Glass Ceiling* dan Meruntuhkan Mitos *Glass Ceiling***

Isu lain terkait *glass ceiling* dan *gender* adalah meruntuhkan mitos-mitos yang merugikan perempuan. Keberadaan perempuan sebagai seorang eksekutif di perusahaan ternyata memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, cenderung perempuan lebih konservatif dalam memilih strategi, terutama yang berkaitan dengan keuangan. Hal ini meruntuhkan mitos-mitos tentang perempuan pekerja yang mutunya mereka lebih rendah daripada laki-laki, sehingga jika pandangan ini dikembangkan akan mampu menghancurkan sekat *glass ceiling*.<sup>13</sup>

Fenomena pembatasan karier perempuan oleh hal-hal yang tidak terlihat terjadi karena adanya mitos dan persepsi yang keliru dalam memandang *glass ceiling*. Konstruksi *glass ceiling* yang dialami perempuan di tempat dia bekerja justru berdampak positif karena telah membuat perempuan berani keluar dari pekerjaannya tersebut dan mendorong lahirnya wirausaha perempuan di kalangan profesional hukum.<sup>14</sup>

Secara sepintas pandangan tersebut memang tidak ada salahnya bahkan itu justru memberi dampak keuntungan positif pada perempuan. Contohnya fenomena di Malaysia, ditemukan bahwa banyak perempuan yang keluar dari perusahaan karena adanya fenomena *glass ceiling* lalu membuka bisnis sendiri. Hal ini justru menumbuhkan sikap perempuan yang mandiri dalam usaha.

---

<sup>11</sup> Hennigusnia, "Kesenjangan Upah antar Jender di Indonesia; Glass Ceiling atau Sticky Floor?," Jurnal Kependudukan Indonesia, Vol. 9. No. 2, tahun 2013. Hal. 83.

<sup>12</sup> Anne Busch dan Elke Holst, "Glass Ceiling Effect and Earnings: The Gender Pay Gap in Managerial Position in Germany." SSRN Electronic, DIW Discussion Papers, No. 905, Deutcheches Institut fur Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, 2009. Hal. 2.

<sup>13</sup> Sugiharto, Arif Kusumo Atmojo, dan Felizia, "Pengaruh Female Executive Terhadap Kualitas Laporan Keuangan pada Sektor Manufaktur yang Terdaftar di BEI Periode 2012-2014," Jurnal Akutansi dan Teknologi Informasi, Vol.11. No.1. 2017. Hal.1.

<sup>14</sup> Mohamad Yazan Sharif, "Glass Ceiling the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers." Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 169. (August, 2015) 329-336. Hal. 331.

Hal ini tentu dalam pandangan bisnis dan pertumbuhan ekonomi memang sesuatu yang positif. Namun dalam melihat *glass ceiling* sejatinya bukan dampak kemajuan ekonomi yang dihasilkan, namun peneliti sejatinya fokus pada hak-hak perempuan yang terabaikan atau peneliti fokus pada diskriminasi yang terjadi pada perempuan dalam dunia kerja.

## 2. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya *Glass Ceiling*

Faktor penyebab terjadinya *glass ceiling* di perusahaan dipengaruhi beberapa faktor yaitu *pertama* faktor manusia, organisasi, peran sosial, interaksi, modal manusia, dan preferensi.<sup>15</sup> Sementara itu khusus di lingkungan Aparat Sipil Negara (ASN), faktor-faktor yang membuat *glass ceiling* semakin marak adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

FAKTOR	HAMBATAN	
	BUATAN	ALAMI
Individu	- Harus bekerja lebih keras dari rekan pria, untuk menjadi seorang pemimpin - Perbedaan antara pria dan wanita dalam persepsi kemajuan karir	- Peran ganda perempuan (rumah tangga dan pekerjaan) - Perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam tanggung jawab mengasuh anak
Interpersonal	- Kurangnya mentor formal untuk pengembangan karir - Kurangnya jaringan informal	- Wanita membuat pilihan berbeda tentang karir mereka daripada pria
Organisasi	- Harus memiliki sifat 'maskulinitas' untuk meyakinkan atasan tentang kemampuan dan kompetensi kepemimpinannya	- Budaya organisasi yang cenderung maskulin - Kurangnya dukungan organisasi (misal Jam kerja yang tidak fleksibel, rentang cuti hamil yang kurang fleksibel)
Keluarga	-Tuntutan tugas yang harus meninggalkan keluarga untuk jangka waktu yang relatif lama	- Harus meluangkan lebih banyak waktu untuk peran keluarga, bila memiliki anak usia balita ke praremaja. - Asumsi bahwa karir wanita mengikuti karir suaminya

Tabel 1. Hambatan pegawai negeri perempuan dalam pengembangan karir.

Faktor-faktor di atas seharusnya membuka kesadaran masyarakat bahwa anggapan yang berkembang selama ini salah. Peran ganda perempuan sebagai ibu rumah tangga dan pekerja tidak bisa dijadikan alasan untuk membatasi karir perempuan. Budaya masyarakat yang mendahulukan kepentingan kaum laki-laki, seharusnya mulai dikoreksi dengan menempatkan apa yang harus dan apa yang tidak seharusnya dalam pekerjaan. Asumsi-asumsi bahwa karier perempuan mengikuti karier suami, merupakan faktor yang tidak relevan lagi dengan kehidupan saat ini.

## 3. Equality, Equity Gender dan Fenomena *Glass Ceiling*

Dilihat dari beberapa kasus yang pernah diangkat dalam beberapa penelitian yang menjadi rujukan penulisan artikel ini, fenomena *glass ceiling* memang ada di tengah-tengah perempuan pekerja profesional. Sebagaimana sifatnya yang seperti atap kaca ini, dia tidak terlihat akan tetapi memang ada. *Glass ceiling* dalam sudut pandang

<sup>15</sup> Muhamad Ihwanul Muslim dan Mirwan Surya Perdhana. "Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Glass Ceiling. Glass Ceiling: Sebuah Studi Literatur". Jurnal Bisnis Strategi. Vol. 26 No. 1 Juli 2018, Hal. 28.

<sup>16</sup> Eunike Prapti Lestari Krissetyanti, "Women's Perceptions about Glass Ceiling in their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia." International Journal of Administrative Science & Organization, Vol. 25, No. 1. January 2018. Hal. 19.

kesetaraan dan keadilan gender, merugikan kaum perempuan. Hambatan bagi perempuan yang ada untuk mencapai posisi strategis atau posisi puncak karena persoalan-persoalan stereotipe atau karena persoalan pola pikir patriarki yang sudah mendarah daging di kalangan masyarakat Indonesia.

Perempuan tidak bisa menduduki posisi tertentu karena dia adalah perempuan yang dianggap lebih lemah dibanding laki-laki. Ia tidak bisa naik pangkat secepat laki-laki naik pangkat karena faktor-faktor dia perempuan yang selain bekerja dia juga adalah seorang ibu rumah tangga yang memiliki kewajiban untuk mengurus rumah tangganya. Persoalan ketidakadilan ini tentu dalam perspektif feminis merugikan kaum perempuan.

Menghadapi fenomena *glass ceiling* ini bentuk ketidaksetaraan gender yang terjadi membuat terjadinya ketidakadilan terhadap perempuan. Laki-laki cenderung diuntungkan dengan berkembangnya mitos-mitos yang salah terhadap perempuan. Secara sederhana dapat disampaikan bahwa laki-laki diuntungkan dengan adanya *glass ceiling* karena mereka cukup bersaing dengan sesama laki-laki untuk menempati posisi tertentu. Sementara perempuan cukup diabaikan saja. Ketidakadilan gender ini mendorong terciptanya relasi yang tidak baik antara laki-laki dan perempuan karena ada pihak yang diuntungkan dan ada pihak yang dirugikan.

Perempuan dalam menghadapi *glass ceiling* benar-benar tidak bisa melihat hambatan yang mereka rasakan itu. Dia ada, tapi tidak terlihat dan tidak dapat dilawan. Pikiran bahwa sudah terbangun perempuan terlahir sebagai pendamping laki-laki membuat perempuan selalu mengalah terhadap laki-laki. Mitos-mitos bahwa perempuan adalah makhluk yang lemah yang perlu dilindungi laki-laki semakin mengukuhkan atau semakin menyuburkan *glass ceiling* ini. Artinya secara kasat mata, perempuan pun secara tidak disengaja sudah turut serta melanggengkan budaya patriarki.

Ketimpangan *glass ceiling* menunjukkan: (1). Perbedaan jenis kelamin atau ras yang tidak dijelaskan oleh karakteristik karyawan yang relevan dengan pekerjaan. (2) Perbedaan jenis kelamin atau ras yang lebih besar pada tingkat hasil yang lebih tinggi daripada pada tingkat hasil yang lebih rendah. (3) Ketidaksetaraan gender atau ras dalam peluang untuk naik ke tingkat yang lebih tinggi, bukan hanya proporsi setiap jenis kelamin atau ras yang saat ini berada di tingkat yang lebih tinggi tersebut. (4). Ketidaksetaraan gender atau ras yang meningkat selama karier.<sup>17</sup>

Persoalan terkait dengan keadilan (*equity*) dan kesetaraan (*equality*) gender (KKG) yang berakar dari konsep *equality* dan *equity* dalam gender sudah menjadi pembicaraan di Indonesia sejak lama. Bahkan di Indonesia sendiri keadilan dan kesetaraan gender sudah masuk dalam prioritas pembangunan nasional sebagai komitmen politik sejak masa kemerdekaan. Artinya usaha untuk mewujudkan keadilan dan kesetaraan gender adalah sesuatu yang sedang diperjuangkan, walaupun sampai saat ini belum menemukan titik terang.

---

<sup>17</sup> David A. Cotter, dkk, "The Glass Ceiling Effect. Journal of Social Forces." Vol. 80. No.2 tahun 2001. Hal. 655.

Relasi gender adalah cara-cara dimana suatu budaya atau masyarakat mendefinisikan hak-hak, tanggungjawab, dan identitas lelaki dan perempuan dalam relasi komunikasinya. Gender dalam konteks komunikasi menggambarkan hubungan sosial dan personal antara laki-laki dan perempuan dan demikian juga dengan konsep feminin dan maskulin. Gender adalah produk konstruksi sosial budaya yang berhubungan dengan peran, kedudukan, dan kebutuhan baik laki-laki maupun perempuan.<sup>18</sup>

Kesetaraan gender (*equality*) adalah kondisi perempuan dan laki-laki menikmati status yang setara dan memiliki kondisi yang sama untuk mewujudkan secara penuh hak asasi dan potensinya bagi pembangunan di segala bidang kehidupan.<sup>19</sup> Keadilan gender (*equity*) adalah suatu kondisi adil untuk perempuan dan laki-laki melalui proses budaya dan kebijakan yang menghilangkan hambatan-hambatan berperan bagi perempuan dan laki-laki.

Gerakan feminisme di Indonesia sudah terdengar sejak awal tahun 1960-an, namun baru menjadi isu dalam kaitannya dengan pembangunan pada tahun 1970-an oleh sejumlah aktivis LSM.<sup>20</sup> Gerakan feminisme ini pada dasarnya adalah upaya untuk menciptakan kesetaraan dan keadilan gender di Indonesia. Dalam melaksanakan gerakan untuk menciptakan kesetaraan dan keadilan gender itu, gerakan feminisme di Indonesia dapat dibagi menjadi tiga dasawarsa tahapan yaitu pertama tahap pelecehan. Selama 1975 – 1985 hampir semua LSM menganggap masalah gender bukan menjadi masalah penting, bahkan banyak yang melakukan pelecehan. Kedua periode 1985 – 1995 dasawarsa ini pengenalan dan pemahaman dasar tentang apa yang dimaksud analisis gender dan mengapa gender menjadi masalah pembangunan. Ketiga periode 1995 – Sekarang. Pada masa setelah 1995, ada dua strategi yang bisa digunakan pertama mengintegrasikan gender ke dalam seluruh kebijakan dan program berbagai organisasi dan lembaga pendidikan. Kedua strategi advokasi terhadap persoalan-persoalan gender yang terjadi di Indonesia.

Berdasarkan paparan di atas dapat dilihat bahwa sudah ada usaha-usaha dari pemerintah untuk menciptakan *equality* (kesetaraan) dan *equity* (keadilan) dalam gender. Hal ini ditunjukkan dengan sudah adanya regulasi yang mengatur terkait kesetaraan dan keadilan gender ini (walau belum maksimal) di Indonesia. Selain sudah ada usaha pemerintah untuk mewujudkan keadilan dan kesetaraan gender, juga sudah ada perjuangan oleh gerakan feminisme untuk mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender tersebut dalam berbagai fase gerakan mereka di Indonesia. Walaupun sudah ada usaha dari pemerintah ataupun masyarakat, fenomena *glass ceiling* belum bisa dihapuskan. Hal ini menjadi catatan tersendiri dalam rangka mewujudkan hak-hak perempuan dalam dunia kerja di Indonesia.

---

<sup>18</sup> Aida Vitayala Hubeis, *Pemberdayaan Perempuan dari Masa ke Masa*. Bogor: IPB Press, 2010. Hal. 3.

<sup>19</sup> Ardianingtyas, M., dan Tjahjandani, L. "Perbedaan Sex dan Gender Pada Peran Shen Te dan Shui Ta dalam Drama "Der Gute Mensch von Sezuan (The Good Person of Szechwan)" karya Bertolt Brecht." Makalah di FIB, Universitas Indonesia. 2014.

<sup>20</sup> Mansour Fakhri, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994. Hal. 162-164.

#### D. KESIMPULAN

Dalam berbagai penelitian terhadap fenomena *glass ceiling* telah diuraikan bahwa fenomena ini masih terjadi dalam dunia kerja profesional. Walaupun secara tersurat sudah ada regulasi bahwa perempuan dan laki-laki memiliki hak yang sama dalam pekerjaan. Realitasnya masih ada batas-batas yang menghambat perempuan untuk menempati posisi puncak dalam sebuah perusahaan atau lembaga. Inilah yang disebut fenomena *glass ceiling* yang menghambat perempuan untuk mencapai kedudukan tinggi dalam perusahaan atau lembaga. Dalam literatur yang diamati, banyak peneliti melakukan penelitian dalam sudut pandang manajemen SDM, atau ekonomi dan bisnis, sehingga kesimpulan penelitian tersebut tidak menyentuh persoalan diskriminasi gender sebagai penghambat perempuan untuk menempati jabatan strategis dalam pekerjaannya.

Masih sedikit penelitian tentang fenomena *glass ceiling* yang dikaitkan dengan persoalan gender atau dalam sudut pandang feminis kritis. Oleh sebab itu wajar jika ada penelitian yang berkesimpulan bahwa *glass ceiling* dalam satu sisi memiliki nilai positif karena mendorong perempuan pekerja untuk keluar dari lembaga awal, kemudian membuka lembaga baru, baik sesuai bidangnya ataupun berbeda dengan bidangnya. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan cara pandang membuat penelitian keluar dari esensinya.

*Glass ceiling* terjadi karena disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu faktor manusia itu sendiri, faktor organisasi, faktor peran sosial, faktor interaksi, faktor modal manusia, dan faktor preferensi. Dalam pandangan lain, faktor-faktor yang juga mempengaruhi terjadinya *glass ceiling* adalah faktor individu, faktor interpersonal, faktor organisasi dan faktor keluarga. Apapun jenis faktor penyebabnya, *glass ceiling* mengakibatkan terjadinya diskriminasi terhadap hak perempuan di dunia kerja.

#### Saran

Berdasarkan paparan di atas, sejatinya penelitian atau kajian terhadap fenomena *glass ceiling* dilihat dalam sudut pandang kritis. Tujuannya untuk mengkaji pelanggaran atas hak-hak perempuan dan dalam rangka mendorong terciptanya suasana kerja yang berpihak pada perempuan. Pemahaman yang utuh terhadap Kesetaraan dan Keadilan Gender (KKG) akan membuat hilangnya batas-batas diskriminatif terhadap perempuan dalam dunia kerja. Oleh sebab itu ke depan butuh kajian yang komprehensif terhadap fenomena *glass ceiling*, tidak hanya kajian yang berlandaskan kajian kepustakaan saja.

#### REFERENSI:

- Ardianingtyas, M., dan Tjahjandani, L. (2014). Perbedaan Sex dan Gender Pada Peran Shen Te dan Shui Ta dalam Drama "Der Gute Mensch Von Sezuan (The Good Person of Szechwan)" karya Bertolt Brecht. Makalah di FIB, Universitas Indonesia.
- Bombuwela P. M., & Chamaru, D. A. A. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3–19. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.01>

- Business News Publishing* (2013). *Summary: Full Frontal PR: Review and Analysis of Laermer and Prichinello's Book. Primento. p. 6. ISBN 9782806243027.*
- Busch, A., & Holst, E. (2009). Glass Ceiling Effect and Earnings - The Gender Pay Gap in Managerial Positions in Germany. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1422543>
- Cahyani, V. B. (2019). *Glass Ceiling pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi Kementrian Republik Indonesia*. Universitas Airlangga.
- Candraningrum, D. (2014). Raison d'être Pengarusutamaan Gender dalam Kabinet Kerja 2014-2019: Perempuan, Nalar Keadilan & Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Perempuan*, 19(4), 317–326.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–682. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Fakih, M. (1999). *Analisis Gender dan Transformasi Sosial* (4th ed.). Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Fitria, F. (2020). Women's Career Advancement Barriers in A Matrilineal Society. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 6(1), 44–51.
- Grant Thornton International. (2020). *Women in Business 2020: Putting the Blueprint into action*. Grant Thornton International Ltd.
- Hennigusnia. (2013). Kesenjangan Upah Antar Jender Di Indonesia : Glass Ceiling Atau Sticky Floor ? ( Gender Wage Gap in Indonesia : Glass Ceiling or Sticky Floor ?). *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 9(2), 83–96.
- Hubeis, A. V. S. (2010). *Pemberdayaan Perempuan dari Masa ke Masa*. Bogor: IPB Press.
- Krissetyanti, E. P. L. (2018). Women's Perceptions about Glass Ceiling in their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 25(1). <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9643>
- KrolØkke, C., & SØrensen, A. S. (2006). *Gender communication theories & analyses: From silence to performance*. Sage Publication Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781452233086>
- 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>
- Paruntu, A. A., & Pandowo, M. (2018). the Influence of Glass Ceiling Practices To Women Employe in Bank Sulutgo Branch Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2), 828–837. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i2.19706>
- Ponnuswamy, I., & Hansa, L. M. (2014). Breaking the Glass Ceiling- A Mixed Methods Study using Watkins and Marsick's Learning Organisation Culture Model. *Asian Women*, 30(3), 85. <https://doi.org/10.14431/aw.2014.09.30.3.85>
- Sharif, M. Y. (2015). Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), 329–336. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.317>
- Sugiharto, A. K. A., & Rudiawarni, F. A. (2017). Pengaruh Female Executive Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pada Sektor Manufaktur yang Terdaftar Di Bei Periode 2012-2014. *Akuntansi Dan Teknologi Informasi*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.24123/jati.v11i1.371>