

## MENGINVESTIGASI FENOMENA *GLASS CEILING*: MITOS ATAU FAKTA?

Sekar Cahyo Laksanti, Suharnomo, Mirwan Surya Perdhana\*

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

\*Corresponding email: [mirwan@live.undip.ac.id](mailto:mirwan@live.undip.ac.id)

### ABSTRACT

*The aim of this research is to investigate the glass ceiling phenomenon among female managers in Central Java province, Indonesia. This research utilized qualitative-case study approach involving 6 participants from public and private sector companies in the city of Semarang, Central Java. The results demonstrated that female managers tends to balance their career and family. Several other aspect that is discussed in this study's finding includes gender discrimination, organizational climate, and educational attainment. Implication was also dicussed.*

**Keywords:** *Glass Ceiling, Women's Career, Qualitative Research, Case Study.*

### PENDAHULUAN

Penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi apakah masih banyak perempuan yang menghadapi hambatan – hambatan dalam kariernya (*glass ceiling*) atau hanya menjadi mitos belaka bagi karier perempuan saat ini.

Bagi masyarakat Indonesia yang secara umum erat dengan budaya patriarki, laki – laki dan perempuan dinilai memiliki peran dan kodrat yang berbeda – beda (Oktavia, 2012). Dalam kebudayaan patriarki, peran laki-laki lebih dominan dan mendominasi perempuan dalam keluarga (Bhasin, 1993). Hal ini mulai berubah seiring berkembangnya jaman, dimana perempuan mulai dituntut untuk ikut mencari nafkah. Sayangnya, terdapat fenomena dimana

perempuan cenderung sulit untuk meniti karir dalam pekerjaannya karena satu dan lain hal. Menurut Lockwood (2014), fenomena ini disebut sebagai *glass ceiling*. Istilah ini pertama kali muncul dan dikenal oleh masyarakat pada tahun 1986 (U.S. Department of Labor, 1995). Ketika itu, dua orang wartawan dari *Wall Street Journal* sedang menginvestigasi perempuan-perempuan yang akan menduduki posisi puncak di perusahaan Amerika. Mereka menyimpulkan bahwa perempuan menghadapi beberapa hambatan-hambatan yang memang tidak dapat dilihat secara nyata dalam perjalannya untuk menduduki posisi puncak.

*Glass ceiling* dapat muncul dari sisi eksternal dan internal. Dalam pekerjaan, terdapat diskriminasi gender, respon yang kurang bersahabat dari teman kerja laki – laki dan

perbedaan besaran gaji. Dari sisi internal, perempuan cenderung dianggap memiliki sifat bawaan negatif, sehingga publik menilai bahwa lebih baik mempekerjakan laki – laki daripada perempuan (Djasmoredjo, 2004).

Namun dibalik semua kecemasan tentang adanya *glass ceiling* pada diri perempuan, banyak perempuan – perempuan hebat yang justru mampu mencapai posisi puncak dalam kariernya. Menurut survei yang telah dilakukan oleh *World Economic Forum* pada tahun 2015, perempuan yang menduduki posisi manajemen puncak mulai mengalami peningkatan. Survei tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2014, presentase perempuan yang duduk sebagai direktur di perusahaan-perusahaan dunia adalah sebesar 5,4% - sebuah peningkatan pesat sejak survei tersebut pertama kali dilakukan di tahun 1995.

Serupa dengan fenomena yang terjadi di negara-negara lain, perempuan Indonesia yang menduduki posisi puncak perusahaan juga terus bermunculan. Dihimpun dari situs Bloomberg, semakin banyak perempuan-perempuan Indonesia yang berhasil menggapai puncak karir. Mereka antara lain adalah Dian Siswarini (CEO XL Axiata), Kanti Mirdiati (Direktur MNC), Nicke Widyawati (Direksi PLN), Linggasari Suharso (Direksi Garuda Indonesia), dan lain-lain. Merujuk pada keberhasilan perempuan Indonesia untuk menduduki posisi puncak dalam perusahaan, *glass ceiling* seolah tidak dialami oleh perempuan-perempuan di Indonesia.

Dari gambaran tersebut, penelitian ini bermaksud untuk menginvestigasi lebih dalam fenomena *glass ceiling* di Indonesia. Penelitian terdahulu telah menyimpulkan bahwa *glass ceiling* merupakan sebuah

fenomena yang terjadi tidak hanya di Amerika Serikat saja, akan tetapi juga terjadi di negara-negara lain seperti India, Brazil, Sri-Lanka dan Afrika Selatan (Wilson, 2014; Sarika, 2015; Sharma dan Sehwat, 2014; Bombuwela dan De Alwis, 2013; Neto, Tanure dan Mota-Santos, 2013; Choi dan Park, 2014; Kiaye dan Singh, 2013). Akan tetapi, perbedaan budaya dan tata nilai yang dimiliki oleh penduduk di tiap-tiap negara dapat membuat perbedaan temuan penelitian apabila diteliti di tempat yang berbeda (Hofstede, 1980). Mengingat masih belum adanya penelitian yang membahas fenomena *glass ceiling* di Indonesia secara mendalam, penelitian ini memutuskan untuk menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus untuk mengetahui apa saja hambatan yang dialami perempuan Indonesia dalam karir. Oleh karenanya, penelitian ini bermaksud untuk menginvestigasi satu hal: Apakah fenomena *glass ceiling* benar-benar dialami oleh perempuan Indonesia?

## TELAAH LITERATUR

Penelitian Wilson (2014) terhadap wanita yang bekerja di perusahaan-perusahaan Amerika menemukan bukti bahwa *glass ceiling* masih tetap dijumpai. Perempuan karir di Amerika cenderung menemui hambatan seperti stereotip, bias dan rasisme. Menghilangkan hambatan-hambatan tersebut tentunya tidak mudah, karena diperlukan komitmen bersama dari perusahaan dan karyawan untuk menghilangkan stereotip, bias dan rasisme di tempat kerja.

Penelitian Sarika (2015) terhadap perempuan – perempuan yang bekerja di industri – industri di India menemukan hasil bahwa perempuan masih menghadapi hambatan yang sifatnya internal, seperti kurangnya keyakinan dalam diri perempuan dan masalah pilihan berat antara karier atau keluarga. Untuk memotivasi pekerja perempuan, perusahaan-perusahaan di India berusaha keras untuk mendobrak tebalnya *glass ceiling* dan berusaha untuk mengembangkan kemampuan perempuan melalui berbagai pelatihan. Temuan tersebut diperkuat oleh Sharma dan Sehwat (2014), yang juga menyimpulkan masih adanya *glass ceiling* diantara perempuan-perempuan yang bekerja di Universitas Punjab. Hanya saja, Sharma dan Sehwat (2014) menemukan bahwa tingkat pendidikan, usia dan gaji yang diterima tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap *glass ceiling* yang dialami para respondennya.

Glass ceiling juga masih ditemukan di kalangan perempuan karir di Sri Lanka. (Bombuwela dan De Alwis, 2013). Dari sampel yang terdiri dari 150 responden perempuan di perusahaan swasta di Sri Lanka, berbagai faktor seperti faktor individu, faktor keluarga, faktor organisasi, faktor budaya masih menjadi penghambat karir perempuan di sana.

*Glass ceiling* juga telah diteliti tidak hanya pada responden perempuan tetapi juga laki-laki. Neto, Tanure dan Mota-Santos (2013) melibatkan 743 responden laki – laki dan 222 responden perempuan dari 500 perusahaan terbesar di Brazil dengan menggunakan The Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Berbeda dengan hasil terhadap responden laki-laki, karakteristik psikologis dari responden perempuan cenderung

berhubungan erat dengan hambatan yang mereka alami di tempat kerja.

Penelitian *glass ceiling* juga dilakukan oleh Choi dan Park (2014) terhadap 27 perempuan yang bekerja di sektor pemerintahan pusat dan lokal yang berada di Korea dengan cara membandingkannya dengan perempuan-perempuan yang bekerja di sektor pemerintahan di Amerika Serikat. Mereka menemukan bahwa meskipun perempuan yang bekerja di sektor pemerintahan di Korea memiliki kondisi dan tempat kerja yang lebih baik daripada yang bekerja di Amerika Serikat, mereka tetap menghadapi hambatan untuk mencapai puncak karier mereka seperti konflik keluarga dan pekerjaan, diskriminasi gender dan budaya organisasi yang masih berorientasi kepada laki – laki.

Di benua Afrika, penelitian dari Kiaye dan Singh (2013) juga membuktikan bahwa *glass ceiling* masih kuat dialami oleh perempuan-perempuan karir di Afrika Selatan. Sampel yang diambil adalah para perempuan yang memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan karir dan sering terlibat dalam pengambilan keputusan. Para responden masih mengalami *glass ceiling*, yang disebabkan oleh kurangnya percaya diri, diskriminasi gender, kurangnya penghormatan dari rekan kerja laki-laki dan faktor dukungan keluarga.

Dapat disimpulkan dari telaah literatur di atas bahwa fenomena *glass ceiling* juga terjadi di negara-negara Barat dan juga non-Barat. Meskipun demikian, perlu dilakukan investigasi mengenai apakah *glass ceiling* juga dialami oleh perempuan karir di Indonesia. Menurut Sturman, Shao, dan Katz (2012), perlu dilakukan pengujian apakah hasil penelitian yang dihasilkan dari responden di Amerika Serikat di negara

konsisten dengan hasil penelitian di negara lain. *Glass ceiling* telah terbukti dialami oleh perempuan-perempuan di Amerika Serikat, Afrika Selatan, India, Sri Lanka dan Korea (Wilson, 2014; Sarika, 2015; Sharma dan Schrawat, 2014; Bombuwela dan De Alwis, 2013; Neto, Tanure dan Mota-Santos, 2013; Choi dan Park, 2014; Kiaye dan Singh, 2013), tetapi, apakah hal tersebut juga dialami oleh perempuan-perempuan di Indonesia?

### **METODE PENELITIAN**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berasal dari wawancara terhadap 6 orang narasumber (Srikandi, Dewi Kunthi, Dewi Uma, Dewi Sinta, Dewi Madrim dan Dewi Sri) yang bekerja di 2 organisasi pemerintah dan 3 perusahaan swasta di Kota Semarang. Untuk masing-masing kelompok organisasi, narasumber dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Narasumber dipilih berdasarkan kriteria: (1) berjenis kelamin perempuan, (2) telah bekerja lebih dari lima tahun, (3) telah menikah, (4) telah menduduki jabatan tertentu di organisasi. Pada awalnya, jumlah narasumber yang ditargetkan untuk dilibatkan dalam penelitian ini berjumlah 10 orang. Akan tetapi, sebanyak 4 orang memilih untuk mengundurkan diri dikarenakan khawatir bahwa identitas mereka akan diketahui oleh rekan kerjanya meskipun peneliti telah menginformasikan sejak awal bahwa semua nama narasumber dan perusahaan akan disamarkan sehingga kerahasiaan semua narasumber terlindungi.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Apa yang dialami oleh masing-masing narasumber terkait dengan fenomena *glass ceiling*

mungkin berbeda, karena masing-masing dari mereka mengungkapkan hal yang telah terjadi di tempat kerjanya. Pengalaman tersebut dapat bersumber dari pengalaman pribadi, pengamatan terhadap rekan kerja atau pengamatan narasumber terhadap organisasi mereka. Menurut Creswell (1998), pendekatan studi kasus adalah sebuah model yang fokus kepada bagaimana peneliti dapat mengeksplorasi sebuah sistem yang terbatas (*bounded system*) dalam sebuah kasus atau bahkan lebih yang didukung dengan pencarian data-data secara mendetail dan mendalam yang melibatkan berbagai macam sumber informasi yang ada. Tiap-tiap narasumber diharapkan dapat memberikan gambaran terkait ada atau tidaknya *glass ceiling* di organisasi mereka, sekaligus meminta mereka untuk berefleksi apakah mereka pernah menemui *glass ceiling* sepanjang perjalanan karir mereka.

Metode pengambilan data dalam penelitian ini adalah metode wawancara semi terstruktur yang dilakukan secara langsung dengan para narasumber. Wawancara dilakukan di tempat yang telah disepakati. Mayoritas narasumber menginginkan untuk diwawancarai setelah berakhirnya jam kerja dengan argumentasi bahwa mereka akan lebih dapat memberikan informasi yang optimal kepada peneliti. Semua wawancara dilakukan dengan terlebih dahulu meminta responden menceritakan pengalaman karir mereka, diikuti dengan pertanyaan-pertanyaan terkait hambatan karir yang berasal dari penelitian terdahulu (Hobler, 2011; McIlwain, 2012; Singh, 2013; Choi, 2014 dan Wilson, 2014) seperti: memilih antara keluarga dan karir, diskriminasi di tempat kerja, kurangnya pengalaman kerja, budaya maskulin dalam perusahaan, tingkat pendidikan yang lebih rendah dan sifat-sifat

perempuan yang berpotensi menghambat kemajuan karir. Untuk menggali informasi lebih dalam, teknik probing digunakan dalam penelitian ini dengan cara menanyakan lebih jauh jawaban yang diberikan oleh narasumber, walaupun pertanyaan tersebut tidak ada dalam panduan wawancara. Semua wawancara direkam dengan menggunakan alat perekam suara, kemudian dibuat transkripnya secara *verbatim* (kata per kata). Hasil transkrip wawancara kemudian dianalisa untuk mencari tema-tema hasil wawancara.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### *Perempuan harus memilih antara Keluarga atau Karier*

Peran utama seorang perempuan adalah bertanggung jawab penuh terhadap urusan rumah tangga sehingga perempuan tidak memiliki kewajiban membanting tulang di luar rumah untuk mencari nafkah bagi keluarganya (Hofstede and Bond, 1988). Hal ini pun dialami oleh perempuan – perempuan di Negara Indonesia khususnya bagi perempuan Jawa (Budiati, 2010). Namun, bagaimana jika seorang perempuan harus bekerja di luar rumah?

Menurut Dewi Uma dan Dewi Madrim, keputusan perempuan untuk berkarier harus tetap mendapatkan izin dan juga dukungan penuh dari keluarga sehingga perjalanan karir mereka akan lebih lancar dan diharapkan adanya keseimbangan antara karir dan keluarga. Untuk menjaga keseimbangan antara karir dan keluarga, ada beberapa cara yang dilakukan oleh para narasumber seperti membawa anak ke kantor dan berbagi peran dengan suami. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Srikandi sebagai berikut:

*“...Tentunya e.. kami berkeluarga itu ada pembagian tugas yang masing – masing menyadarinya. Dimana saya berperan sebagai seorang ibu. Kebetulan suami saya sudah pensiun sehingga e.. pembagian tugas itu tidak jadi masalah dan karier tidak pula menghambat.” (Srikandi, 57 Tahun).*

Jika seorang perempuan dapat menjaga keseimbangan antara keluarga dan kariernya dengan baik, maka keluhan yang mungkin akan muncul dari keluarga pun akan berkurang. Oleh karena itu ketika seorang perempuan memilih untuk tetap berkarier, maka perempuan harus siap untuk menghadapi segala resiko atas pilihannya tersebut dan harus bijak untuk membagi porsi yang adil bagi karir dan keluarganya.

### *Diskriminasi Gender dalam Bekerja*

Menurut Esteve-Volart (2004), diskriminasi gender adalah perilaku membeda – bedakan yang dilakukan seseorang atau sebuah kelompok berdasarkan pada jenis kelamin yaitu laki – laki atau perempuan. Namun, diskriminasi gender tersebut lebih banyak membidik perempuan sebagai sasarannya. Salah satu contohnya adalah diskriminasi gender dalam bekerja. Diskriminasi gender dalam bekerja yang sering dialami oleh perempuan adalah dari adanya perbedaan pemberian gaji sampai dalam hal promosi (Ibarra, Nancy dan Christine, 2010; ILO, 2015). Berikut pernyataan dari Dewi Uma yang mendukung hal tersebut :

*“Ya, ehmm saya nggak ngerti tapi yang saya rasakan memang ada perbedaan memperlakukan wanita dengan*

*pria...Karena kenapa? Karena ya tidak banyak batasan – batasan kalau dari laki – laki ya. Istilahnya istri follower nya gitu. Kalau perempuan kan pastinya nanti ada anak, ada cuti mens dan sebagainya...(Dewi Uma, 34 Tahun).*

Menurut para narasumber, sebenarnya, penyebab adanya diskriminasi gender dalam bekerja itu dapat berasal dari dalam diri perempuan itu sendiri yang cenderung menunjukkan kelemahan pada fisiknya dan juga berperilaku tidak percaya diri. Selain itu adanya penilaian dari masyarakat bahwa peran perempuan adalah sebagai ibu bukan sebagai pekerja serta adanya subjektifitas dari pimpinan pun dinilai Dewi Madrim, Srikandi dan juga Dewi Sri sebagai faktor penyebab adanya diskriminasi gender dalam bekerja.

Namun, saat ini keadaan mulai berubah. Diskriminasi gender yang dulu banyak dialami oleh perempuan, sekarang sudah tidak ada lagi. Di dalam dunia kerja baik di sektor pemerintahan ataupun sektor non pemerintahan pun sudah tidak mengenal adanya diskriminasi gender. Hal ini jelas dirasakan oleh semua narasumber dalam penelitian ini. Tetapi bagaimana jika diskriminasi gender dalam bekerja benar – benar terjadi?

Untuk menghilangkan diskriminasi gender dalam bekerja ada beberapa cara yang dapat dilakukan seperti adanya koordinasi untuk menghilangkan diskriminasi gender dalam bekerja, adanya talent scouting / konsep promosi terbuka, adanya career path yang jelas, dan yang tidak kalah penting adalah perempuan harus profesional dalam bekerja, mau untuk terus belajar dan berani untuk menunjukkan kemampuannya bahwa

perempuan dapat bekerja dengan baik daripada laki – laki.

#### *Kurangnya Pengalaman yang Dimiliki Perempuan dalam Bekerja*

Pengalaman seseorang dalam bekerja sangatlah penting karena semakin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang, maka dapat mempengaruhi produktivitas dan juga tingkat gaji seseorang dalam bekerja (World Bank, 2012). Namun di dalam dunia kerja, lagi – lagi perempuan berada di posisi yang tidak menguntungkan karena masih banyak perempuan yang memiliki pengalaman yang kurang dalam bekerja. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Bombuwela (2013).

Berbeda dengan hasil penelitian Bombuwela (2013), semua narasumber dalam penelitian ini berpendapat bahwa saat ini kantor / perusahaan sangat mendukung dan memberikan kesempatan kepada semua karyawannya baik laki – laki atau perempuan secara adil untuk dapat mengembangkan pengalaman yang dimilikinya dalam bekerja. Berikut pernyataan dari Srikandi yang mengindikasikan hal tersebut :

*“Ooo ya jelas sekarang tidak dibedakan antara perempuan dan laki tidak dibedakan. Siapa yang mampu pasti didukung untuk lebih berkarier itu.”  
(Srikandi, 57 Tahun).*

Selain itu menurut Dewi Kunthi dan Dewi Sinta, terdapat beberapa cara yang dilakukan oleh kantor / perusahaan untuk menambah pengalaman yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja seperti memberikan beasiswa pendidikan, mengikutsertakan dalam seminar – seminar, mengikutsertakan dalam pelatihan – pelatihan yang dinilai penting bagi

pekerjaan mereka atau dengan jalan *talent scouting* (konsep promosi terbuka).

Semakin terbuka lebarnya kesempatan untuk mendapatkan pengalaman lebih dalam bekerja, maka semakin besar pula kesempatan mereka untuk dipromosikan dan untungnya sebagian besar narasumber dalam penelitian ini memperoleh kesempatan untuk mendapatkan pengalaman yang lebih dalam bekerja secara adil dan pada akhirnya mereka pun dapat memetik hasil yang manis yaitu dengan adanya kesempatan untuk dipromosikan.

#### *Tingkat Pendidikan Perempuan yang cenderung masih Rendah*

Pendidikan adalah salah satu masalah di Indonesia yang sampai saat ini belum mendapatkan jalan keluarnya. Di Indonesia sebanyak 4,9 juta anak terpaksa harus putus sekolah karena berbagai macam faktor dan lagi – lagi perempuan yang harus merasakan kepahitan tersebut (Badan Pusat Statistik, 2015). Menurut Dewi Uma dan Dewi Sinta, faktor yang menyebabkan banyaknya perempuan yang harus putus sekolah adalah karena masih adanya pemikiran tradisional yang berpendapat bahwa tugas seorang perempuan adalah 3M (*macak, manak dan masak*) sehingga perempuan dipandang tidak perlu untuk berpendidikan tinggi. Namun seiring dengan perkembangan zaman, menurut Dewi Madrim perempuan pun pada akhirnya dituntut untuk berpendidikan lebih tinggi agar perempuan dapat bersaing dengan laki – laki di dalam dunia kerja.

Ketika perempuan telah memutuskan untuk terjun dalam dunia kerja, kantor / perusahaan pun berusaha untuk ikut bertanggung jawab dan juga mendukung perempuan untuk dapat

mengembangkan diri mereka dengan cara memberikan kesempatan bagi perempuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi walaupun perempuan tetap harus mempertimbangkan kondisi keluarganya untuk mengambil kesempatan emas tersebut. Hal ini didukung oleh semua narasumber dalam penelitian ini. Berikut pernyataan dari Dewi Uma yang mendukung hal tersebut :

*“Oo..iya. Dulu saya dapat beasiswa awalnya di ITB. Tetapi kalau program di ITB itu pasti beberapa tahunnya sisa nya itu harus ke luar negeri. Jadi dia double degree gitu. Nah itu saya nggak ambil karena saya pertimbangan saya kembali lagi keluarga...” (Dewi Uma, 34 Tahun).*

Kesempatan emas tersebut jika dapat dimanfaatkan dengan baik oleh perempuan sebenarnya akan dapat mendatangkan keuntungan baik bagi diri perempuan itu sendiri maupun bagi kinerjanya. Keuntungan yang akan dirasakan adalah memberikan dampak positif bagi keluarga, berkembangnya pola pikir perempuan dalam bekerja, meningkatnya kualitas perempuan dalam bekerja, meningkatnya pangkat dan golongan perempuan dalam bekerja serta terbukanya pintu bagi perempuan untuk dapat dipromosikan.

*Sifat – Sifat Perempuan yang Dinilai Masyarakat cenderung Negatif daripada Sifat Laki – Laki*

Menurut Baron (2014), laki – laki dan perempuan adalah pribadi yang berbeda karena laki – laki dan perempuan memiliki sifat, perilaku dan juga karakteristik yang berbeda pula. Di mata masyarakat, laki – laki dinilai lebih memiliki sifat yang positif daripada perempuan. Penilaian tersebut pun didukung oleh Dewi Kunthi berikut ini :

*“Kadang – kadang anu ya emosi ya. Emosi nya, emosi nya lebih terkemuka ya. Pemikirannya tu perasaannya dulu maju... Pengendalian diri kadang – kadang wanita belum ya masih sensitif, belum - belum sudah parno gitu kan ehem ehem itu yang menghambat sendiri sih.” (Dewi Kunthi, 65 Tahun).*

Walaupun semua narasumber menyadari adanya sifat negatif di dalam diri mereka masing – masing, semua narasumber tetap menyanggah penilaian masyarakat tentang sifat negatif yang cenderung lebih banyak pada diri perempuan karena sebenarnya dalam bekerja pun perempuan memiliki sifat yang justru lebih positif seperti empati, sabar, dewasa, jujur, dan lain – lain

Selain itu, perempuan pun memiliki cara untuk mengatasi sifat negatif yang ada di dalam diri mereka seperti adanya sikap pengendalian di dalam diri perempuan itu sendiri, sadar diri terhadap sifat negatif yang ada di dalam diri mereka untuk diperbaiki, terbuka terhadap kritik dan saran untuk kebaikan diri mereka, dan yang paling penting adalah adanya peningkatan spiritual. Oleh karena itu, tidak sepatasnya

masyarakat dengan mudah selalu menilai perempuan memiliki sifat yang negatif daripada laki – laki karena baik laki – laki dan perempuan masing – masing memiliki kelemahan dan kekuatan. Hanya saja tinggal bagaimana laki – laki dan perempuan dapat memperbaiki kelemahan – kelemahan yang dimiliki agar dapat menjadi kelebihan di dalam dirinya.

*Budaya Maskulin dalam Bekerja*

Budaya maskulin adalah salah satu budaya yang dibidang dapat merugikan karier perempuan. Mengapa demikian? Karena menurut Connell (2006), budaya maskulin adalah norma – norma budaya organisasi yang mengecualikan perempuan untuk diberi kesempatan dan juga diberi kekuasaan yang adil dalam organisasi. Hal tersebut didukung oleh Srikandi, Dewi Sinta, Dewi Madrim dan Juga Dewi Sri. Mereka berpendapat bahwa salah satu kerugian yang akan dialami oleh perempuan dengan adanya budaya maskulin tersebut adalah hilangnya kesempatan perempuan untuk dipromosikan. Berikut pernyataan Dewi Sinta yang mengindikasikan hal tersebut :

*“Mempengaruhi, mempengaruhi sekali jelas mempengaruhi. Kita menjadi terbelenggu kan.”(Dewi Sinta, 54 Tahun).*

Namun untungnya, budaya maskulin tersebut tidak diterapkan di tempat kerja semua narasumber. Tidak adanya budaya maskulin di kantor / perusahaan tersebut dapat menjadi titik cerah bagi karier perempuan. Namun, apa yang akan dilakukan oleh perempuan jika budaya maskulin tersebut masih ada di kantor / perusahaan di tempat mereka bekerja ? Menurut narasumber, perempuan harus



dapat menunjukkan bahwa perempuan sebenarnya mampu untuk mengimbangi laki – laki dalam bekerja. Dewi Sinta pun sependapat dengan Dewi Uma tentang hal tersebut. Berikut pernyataan dari Dewi Sinta:

*“Kembali lagi saya tentunya itu wong anu ya tentunya pastinya akan berontak tapi kembali lagi saya tidak akan berontak yang sifatnya frontal tu nggak. Tapi ya itu tadi bahwa e.. menunjukkan bahwa wanita itu tidak, tidak, tidak bisa dikalahkan oleh laki – laki. Ya tapi dalam bentuk action diri. Prinsip diri bahwa saya menunjukkan bahwa saya mungkin bisa jauh lebih, lebih hebat dibandingkan laki – laki. Harus saya tunjukkan.”(Dewi Sinta, 54 Tahun).*

Selain itu, adanya koordinasi dengan pimpinan pun dinilai sangat penting oleh Srikandi, Dewi Kunthi dan juga Dewi Sri untuk menyikapi adanya budaya maskulin tersebut. Hal – hal ini lah yang akan dilakukan oleh para narasumber jika budaya maskulin ada di tempat mereka bekerja walaupun sebenarnya semua narasumber tidak merasakan adanya budaya maskulin.

## **PENUTUP**

### *Simpulan*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan 6 narasumber yang bekerja di sektor pemerintahan dan sektor non pemerintahan tentang apakah *glass ceiling* masih menjadi masalah utama bagi perempuan dalam mencapai posisi puncak atau hanya mitos belaka, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Karier dan keluarga dapat berjalan dengan seimbang

2. Tidak ada diskriminasi gender dalam bekerja
3. Pengalaman perempuan dalam bekerja dan tingkat pendidikan perempuan sudah tidak menjadi masalah bagi perempuan dalam bekerja
4. Sifat perempuan cenderung positif dalam bekerja
5. Tidak adanya budaya maskulin dalam bekerja

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa **tidak dijumpai adanya *glass ceiling* pada kondisi kerja saat ini.**

### *Saran*

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi kantor / perusahaan untuk lebih percaya kepada kemampuan perempuan dan memberikan kesempatan lebih bagi perempuan untuk dapat mengembangkan diri mereka dalam bekerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah motivasi bagi perempuan – perempuan untuk dapat bekerja secara professional dan lebih percaya diri untuk mencapai posisi puncak dalam karier mereka.

### *Rekomendasi Penelitian Selanjutnya*

Beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai bahan tambahan bagi penelitian – penelitian selanjutnya agar penelitian selanjutnya dapat terus berkembang luas dan juga menjadi lebih menarik seperti :

1. Melakukan replikasi penelitian ini dengan lokasi dan latar belakang budaya narasumber yang berbeda.
2. Mengingat mayoritas dari narasumber di penelitian ini adalah *middle manager*, penelitian mendatang dapat lebih spesifik menginvestigasi perempuan-

perempuan yang duduk di posisi *top manager* atau *low manager* untuk memperluas pengetahuan terkait dengan ada/tidaknya *glass ceiling* bagi posisi-posisi tersebut.

#### REFERENSI

- Baron, R.A & Byrne,D. 2014. *Psikologi Sosial*, Jakarta: Erlangga.
- Bhasin, K. 1993, *What is Patriarchy?*, New Delhi: Raj Press.
- Bombuwela dan De Alwis, 2013. Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations - Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.
- Budiati, A.C. 2010. Aktualisasi Diri Perempuan Dalam Sistem Budaya Jawa (Persepsi Perempuan terhadap Nilai-nilai Budaya Jawa dalam Mengaktualisasikan Diri). *Pamator*, 3(1), 51-59.
- Choi, S. dan Park, C. 2014. Glass Ceiling in Korean Civil Service: Analyzing Barriers to Women's Career Advancement in the Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
- Connell, R. 2006. Glass Ceiling or Gendered Institutions? Mapping The Gender Regimes of Public Sector Worksites, *Public Administration Review*, 66, 837 – 849.
- Creswell, J.W, 1998, *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, London: Sage.
- Djasmoredjo, B. D. M. 2004. Persepsi Karyawan Laki – Laki terhadap Pemimpin Perempuan : Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh Daripada Pemimpin Laki – Laki? *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, 4(3), 316-333.
- Esteve – Volart, B. 2004. *Gender Discrimination and Growth: Theory and Evidence from India*, Tesis Magister: London School of Economics and Political Science.
- Hobler, J. M. 2011. Women's Underrepresentations in Upper Management: New Insight on A Persistent Problem, *Organizational Dynamics*, 40(3), 151-156.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G., & Bond, M. H, 1988, The Confucius Connection : From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 16, 4 – 21.
- Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter, Christine Silva, 2010, *Why Men Still Get More Promotions Than Women*, Harvard Business Review
- International Labour Organization (ILO), 2015, *Women in Business and Management Gaining Momentum*, Geneva
- Lockwood, Nancy, 2004, The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective, *HR Magazine*,

- [http://avconline.avc.edu/bbeyer/Bb\\_WIO\\_Articles/Ch2\\_A/GlassCeiling\\_DomesticAndInternational\\_2004.pdf](http://avconline.avc.edu/bbeyer/Bb_WIO_Articles/Ch2_A/GlassCeiling_DomesticAndInternational_2004.pdf)  
. Diakses pada 1 Juli 2016.
- Mcllwain, Wendy, M, 2013, *The Glass Ceiling : Progress and Persistent Challenges*, Disertasi Doktoral: Universitas Maryland.
- Neto, A.C., Tanure, B., Mota-Santos, C.. 2013. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type, *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 210-223.
- Oktavia,L.D. 2012, *Canting by Arswendo Atmowiloto : The Potrayal of Javanese Patriarchy and Women's Challenge Toward The Patriarchal System*, Tesis Magister: Universitas Kristen Satya Wacana.
- Kiaye, R.E., Singh, A.M. 2013. The glass ceiling: a perspective of women working in Durban, *Gender in Management: An International*, 28(1), 28-42.
- Sarika, G., 2015, Breaking the Glass Ceiling: Initiatives of Indian Industry (A Study with Special Reference to Exemplary Organizations), *The International Journal Of Business & Management*, 3(3), 255-260.
- Sharma, S. & Sehrawat, P. 2014. Glass Ceiling for Women: Does it exist in the modern India? *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 3(2&3), 9-15.
- United States Departement of Labor, 1995, *Good for Business : Making Full Use of The Nation's Human Capital*, Washington DC.  
<https://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.htm>, diakses 17 Agustus 2017.
- Wilson, E., 2014, Diversity, Culture, and The Glass Ceiling, *Journal of Cultural Diversity*, 21(3), 83-89.
- worldbank.org (The World Bank), *Gender at Work : A Companion to The World Development Report on Jobs*, <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Gender/GenderAtWorkweb.pdf>, diakses pada tanggal 24 Juni 2016.