

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Kajian Prioritas Glass Ceiling pada Perempuan Pekerja di Sektor Formal menggunakan Analytical Hierarchy Process

Robiyati Podungge & Rezkiawan Tantawi

Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo

Email: robibatipodungge@ung.ac.id

Abstract

This research analyzes gender gaps and identifies the factors and issues driving the glass ceiling in the public sector in Gorontalo. The research background is based on the relatively declining Gender Inequality Index, but the persistent low level of female labor force participation, particularly in the formal sector. This study involved 46 respondents, consisting of 29 women and 17 men from 15 Regional Apparatus Organizations (OPD). The analysis used the Analytical Hierarchy Process (AHP) with decomposition, comparative judgment, synthesis of priorities, and logical consistency, processed with Expert Choice. The results show that individual factors are the main determinants in the emergence of the glass ceiling, particularly related to women's attitudes, mindsets, and personal capacities. The priority issues that emerged were gender bias and gender stereotypes, which are perceptual and socially constructed. At the individual level, gender stereotypes play a role in shaping women's self-perceptions and influencing their self-confidence. At the organizational level, work policies and procedures are still influenced by gender bias, while in the family sphere, women face a double burden due to domestic expectations. At the cultural level, patriarchal norms and stereotypes of leadership as a male domain further reinforce barriers to women's careers. These findings confirm that strategic efforts to reduce the glass ceiling in the public sector need to focus on eliminating gender biases and stereotypes that are internalized in individuals, rooted in culture, and institutionalized in organizations.

Keywords glass ceiling, gender gap, women TPAK, AHP.

1. Pendahuluan

Isu kesetaraan gender dalam dunia kerja menjadi perhatian global, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya partisipasi perempuan dalam berbagai sektor pembangunan (Kholiq & Halimatusa'diyah, 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

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

(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 Pengarusutaman 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, menunjukkan bahwa perempuan menerima gaji lebih rendah 23% dibandingkan laki-laki. Hal ini menunjukkan gap ekonomi tambahan yang mempersulit perempuan dalam hal kemajuan karir. Ketiadaan keadilan dalam remunerasi menunjukkan bahwa kebijakan SDGs belum sepenuhnya diimplementasikan dengan efektif. Dalam konteks SDGs, khususnya tujuan ke – 5 mengenai kesetaraan gender, banyak negara telah kerkomitmen 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, seiringdengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesetaraan gender dan inklusivitas dalam berbagai sektor kehidupan (Saragi & Agustina, 2022).

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding

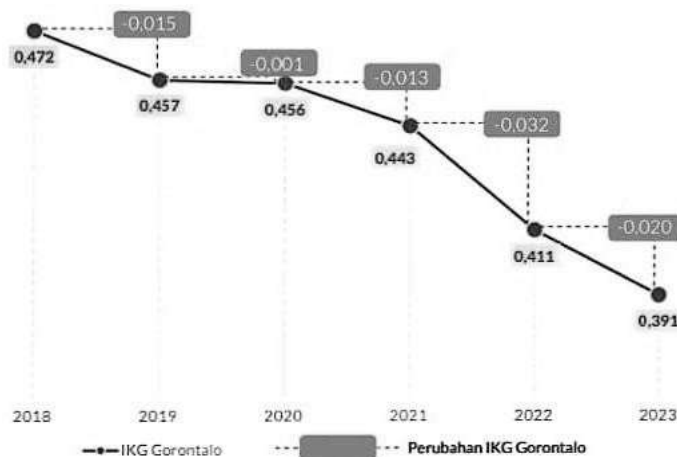


e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

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



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 menunjukkan 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 menunjukkan 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 ditunjukan 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)

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding

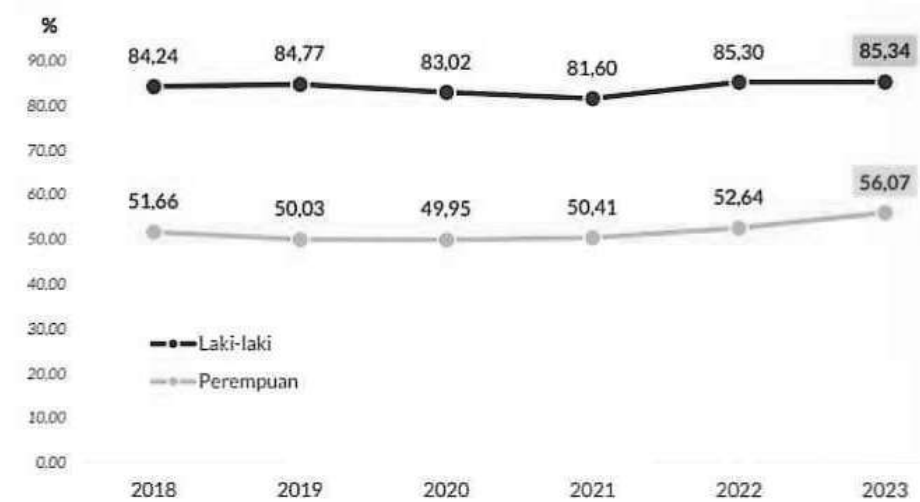


e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

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

Bisa 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”.

2. Tinjauan Literatur

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

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

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).

3. Metode Penelitian

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

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

(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).

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.

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 penting tidaknya suatu elemen bila dibandingkan dengan elemen lain.

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:

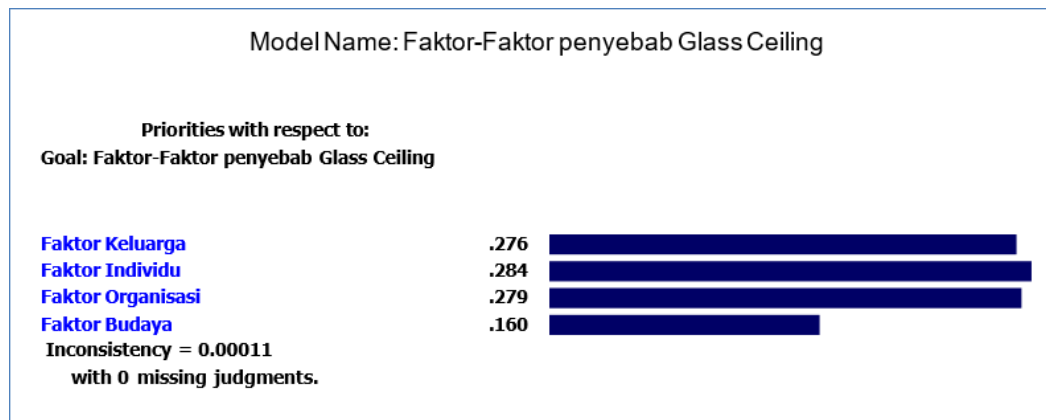
Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Gambar 3. Nilai Bobot Prioritas Kriteria



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.

4. Hasil dan Pembahasan

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
Faktor Individu	
Stereotype Gender	0.640
Bias Gender Di Dunia Kerja	0.660
Kesempatan Promosi	0.870
Kesenjangan Upah	0.960
Pelecehan Seksual	1.090
Faktor Organisasi	
Bias Gender Di Dunia Kerja	0.640
Kesempatan Promosi	0.760
Stereotype Gender	0.780
Kesenjangan Upah	0.920
Pelecehan Seksual	1.040
Faktor Keluarga	
Bias Gender Di Dunia Kerja	0.620
Stereotype Gender	0.680
Kesenjangan Upah	0.890
Kesempatan Promosi	0.920

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Pelecehan Seksual	1.000
Faktor Budaya	
Stereotype Gender	0.390
Bias Gender Di Dunia Kerja	0.370
Kesenjangan Upah	0.530
Pelecehan Seksual	0.530
Kesempatan Promosi	0.560

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.

Pada faktor individu, isu yang paling utama adalah stereotype gender (ranking 1), yang menjadi akar diskriminasi terhadap peran perempuan dalam dunia kerja. Stereotipe ini mempersepsikan bahwa perempuan tidak layak menduduki posisi strategis, sehingga menghambat pengembangan karier. Sementara itu, isu dengan bobot terbesar adalah pelecehan seksual (ranking 5), yang menggambarkan dampak nyata dari diskriminasi berbasis gender pada level individu.

Pada faktor organisasi, isu paling awal adalah bias gender di dunia kerja (ranking 1). Hal ini mencerminkan bahwa sistem dan kebijakan organisasi masih sering menempatkan perempuan dalam posisi yang kurang menguntungkan, baik dalam rekrutmen, penilaian kinerja, maupun kesempatan pengembangan. Sedangkan isu yang menempati ranking tertinggi adalah pelecehan seksual (ranking 5), sebagai bentuk ketidakamanan yang dialami perempuan akibat lemahnya perlindungan organisasi.

Pada faktor keluarga, hasil analisis memperlihatkan bahwa bias gender di dunia kerja (ranking 1) juga menjadi hambatan paling mendasar. Ekspektasi keluarga terhadap peran perempuan di ranah domestik menyebabkan berkurangnya kesempatan untuk berkariier secara penuh di ranah publik. Di sisi lain, pelecehan seksual (ranking 5) muncul sebagai permasalahan yang memberi tekanan tambahan, meski bukan faktor utama yang berasal dari keluarga.

Sedangkan pada faktor budaya, isu yang paling mendasar adalah bias gender di dunia kerja (ranking 1), yang berakar dari budaya patriarki dan norma sosial yang mengutamakan laki-laki dalam ranah kepemimpinan. Budaya inilah yang melanggengkan diskriminasi dalam praktik kerja. Sementara isu dengan bobot terbesar adalah kesempatan promosi (ranking 5), yang merupakan konsekuensi nyata dari bias dan stereotipe yang sudah mengakar dalam budaya.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa stereotype gender dan bias gender di dunia kerja adalah faktor-faktor paling mendasar yang melandasi terbentuknya Glass Ceiling. Isu-isu lain seperti kesenjangan upah, kesempatan promosi, dan pelecehan seksual lebih merupakan dampak lanjutan dari bias tersebut. Oleh karena itu, upaya untuk memutus rantai Glass Ceiling harus dimulai dari penghapusan stereotipe dan bias gender, baik melalui pendidikan, reformasi organisasi, dukungan keluarga, maupun perubahan nilai-nilai budaya.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

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

Hasil analisis AHP secara keseluruhan menunjukkan bahwa isu paling mendasar yang membentuk fenomena Glass Ceiling adalah Bias Gender di Dunia Kerja (ranking 1, bobot 0.570). Bias ini muncul dalam bentuk perlakuan berbeda antara laki-laki dan perempuan dalam rekrutmen, penilaian kinerja, serta pengambilan keputusan organisasi. Hal ini menjadi akar yang memicu lahirnya diskriminasi lain.

Isu berikutnya adalah Stereotype Gender (ranking 2, bobot 0.620), yang memperkuat persepsi bahwa perempuan tidak seharusnya berada di posisi kepemimpinan. Stereotipe ini mendorong organisasi dan masyarakat untuk membatasi ruang gerak perempuan dalam ranah profesional.

Selanjutnya, Kesempatan Promosi (ranking 3, bobot 0.780) menegaskan bahwa meski perempuan memiliki kompetensi, peluang untuk naik jabatan seringkali lebih kecil dibandingkan laki-laki. Hambatan ini secara langsung mencerminkan adanya Glass Ceiling dalam jalur karier.

Pada posisi keempat, Kesenjangan Upah (ranking 4, bobot 0.830) menunjukkan bahwa diskriminasi tidak hanya pada aspek kesempatan, tetapi juga pada aspek ekonomi. Perempuan cenderung menerima kompensasi yang lebih rendah dibandingkan laki-laki untuk pekerjaan dengan nilai dan beban yang sama.

Isu dengan bobot terbesar adalah Pelecehan Seksual (ranking 5, bobot 0.920). Meskipun menempati posisi terakhir dalam ranking, isu ini mencerminkan bentuk diskriminasi paling serius dan berdampak langsung pada rasa aman perempuan dalam dunia kerja.

Fenomena Glass Ceiling Berdasarkan Prioritas Faktor. Hasil analisis menunjukkan bahwa hambatan Glass Ceiling paling kuat bersumber dari faktor individu. Artinya, permasalahan ini tidak hanya dibentuk oleh sistem eksternal, tetapi juga oleh aspek internal yang melekat pada diri perempuan itu sendiri. Cara pandang individu terhadap peran dan kemampuan dirinya sering kali menjadi titik awal terbentuknya keterbatasan karier. Banyak perempuan masih menghadapi kendala psikologis seperti rasa ragu terhadap kapasitas diri, ketakutan menghadapi tekanan jabatan, atau persepsi bahwa posisi strategis bukanlah ranah yang sesuai bagi mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa Glass Ceiling tidak selalu dimulai dari diskriminasi yang dilakukan orang lain, tetapi juga dari keyakinan internal yang sudah terbentuk akibat proses sosial yang panjang. Karena itu, pemberdayaan individu melalui pendidikan, pelatihan kepemimpinan, serta pembentukan kepercayaan diri menjadi langkah fundamental dalam memutus rantai hambatan ini. Faktor organisasi muncul sebagai kekuatan kedua yang

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

memperkuat atau memperlemah fenomena Glass Ceiling. Meskipun banyak organisasi telah mengadopsi prinsip kesetaraan gender secara formal, praktik di lapangan sering kali masih menunjukkan bias yang terselubung. Sistem promosi yang lebih mengutamakan laki-laki, minimnya peran perempuan dalam pengambilan keputusan, dan absennya kebijakan kerja yang ramah keluarga menjadi cerminan bahwa struktur organisasi masih bersifat maskulin. Dalam konteks ini, organisasi memegang peran strategis untuk menjadi ruang transformatif yang membuka peluang setara bagi semua gender. Pembentukan kebijakan sumber daya manusia, penguatan mekanisme anti-diskriminasi, dan pembentukan lingkungan kerja yang aman dari pelecehan seksual merupakan wujud komitmen yang harus dikedepankan. Faktor keluarga turut memberi warna tersendiri dalam pembentukan Glass Ceiling. Dalam konteks sosial masyarakat Indonesia, peran keluarga sering kali menjadi penentu sejauh mana perempuan dapat mengembangkan kariernya. Ekspektasi terhadap perempuan untuk mengutamakan peran domestik dan mengorbankan ambisi profesional menciptakan tekanan yang besar. Di sisi lain, dukungan keluarga, terutama pasangan, dapat menjadi energi penting yang mendorong perempuan untuk tetap berdaya dan berkompetisi dalam dunia kerja. Oleh sebab itu, keluarga tidak seharusnya dilihat semata sebagai penghambat, tetapi juga sebagai potensi pendukung yang dapat dioptimalkan melalui perubahan pola pikir dan komunikasi yang setara antara pasangan. Sementara itu, faktor budaya berada pada posisi terakhir, namun memiliki peran yang tidak dapat diabaikan. Budaya patriarki yang telah lama mengakar menjadi fondasi yang membentuk cara pandang masyarakat terhadap relasi gender. Nilai-nilai budaya yang menempatkan laki-laki sebagai pemimpin dan perempuan sebagai pengikut masih terus memengaruhi cara individu, organisasi, dan keluarga berinteraksi. Meski kontribusinya tampak kecil secara langsung, budaya menjadi konteks yang membingkai seluruh dinamika di atas. Karena itu, perubahan budaya menjadi langkah jangka panjang yang harus dilakukan melalui pendidikan, sosialisasi nilai kesetaraan, dan keteladanan dalam ruang publik.

Fenomena Glass Ceiling Berdasarkan Prioritas Isu. Hasil analisis menunjukkan bahwa bias gender di dunia kerja merupakan isu dengan tingkat prioritas tertinggi dalam membentuk fenomena Glass Ceiling. Temuan ini mengindikasikan bahwa akar permasalahan utama bukan terletak pada kurangnya kompetensi perempuan, melainkan pada pola pikir dan sistem nilai yang tidak netral terhadap gender. Bias gender di dunia kerja seringkali muncul secara implisit melalui persepsi negatif terhadap kemampuan kepemimpinan perempuan, penilaian yang lebih keras terhadap kesalahan mereka dibanding laki-laki, atau preferensi organisasi terhadap laki-laki dalam posisi strategis. Implikasi dari hasil ini adalah perlunya perubahan paradigma organisasi menuju budaya yang berbasis kesetaraan kompetensi dan pencapaian, bukan pada perbedaan biologis. Isu stereotype gender menempati urutan kedua. Hal ini memperlihatkan bahwa bias sosial yang menempatkan perempuan pada peran domestik masih kuat memengaruhi dinamika karier mereka. Stereotype seperti “perempuan kurang rasional” atau “tidak cocok menjadi pemimpin” membentuk hambatan psikologis yang menurunkan kepercayaan diri sekaligus mempersempit ruang partisipasi. Oleh karena itu, pemberdayaan perempuan perlu disertai dengan edukasi sosial dan kebijakan organisasi yang mampu menantang stereotype secara sistematis. Selanjutnya, kesempatan promosi dan kesenjangan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

upah menempati posisi tengah dalam ranking isu. Kedua isu ini merefleksikan bentuk ketimpangan struktural yang lebih konkret dan terukur. Ketika perempuan memiliki performa yang sama namun tidak memperoleh peluang promosi yang setara atau menerima kompensasi yang lebih rendah, maka hal ini menandakan bahwa sistem organisasi belum sepenuhnya berorientasi pada prinsip keadilan dan meritokrasi. Implikasinya, diperlukan kebijakan promosi dan sistem penggajian yang transparan serta berbasis kinerja objektif, bukan persepsi gender. Terakhir, pelecehan seksual berada di peringkat paling rendah dalam prioritas isu. Namun posisi ini tidak berarti bahwa permasalahannya sepele. Justru, rendahnya skor sering kali menunjukkan adanya kecenderungan bahwa isu ini masih tersembunyi, tidak banyak dilaporkan, dan dianggap tabu untuk dibahas secara terbuka. Fenomena ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang tidak aman masih menjadi tantangan besar bagi perempuan, dan organisasi perlu memastikan adanya mekanisme perlindungan, pelaporan, dan tindak lanjut yang tegas untuk mencegah serta menangani kasus pelecehan seksual secara efektif.

5. Kesimpulan

Hasil analisis AHP menunjukkan bahwa fenomena Glass Ceiling yang membatasi karier perempuan terbentuk melalui interaksi antara faktor individu, organisasi, keluarga, dan budaya dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Dari sisi faktor, hambatan terbesar berasal dari faktor individu, yang menunjukkan bahwa keterbatasan karier tidak hanya dipengaruhi oleh diskriminasi eksternal, tetapi juga oleh konstruksi sosial yang membentuk cara pandang, kepercayaan diri, serta kesiapan perempuan menghadapi posisi strategis. Faktor organisasi muncul sebagai penopang utama diskriminasi dengan sistem yang masih bias, diikuti faktor keluarga yang sering menempatkan perempuan dalam dilema antara peran domestik dan profesional, serta faktor budaya yang menjadi bingkai nilai jangka panjang yang melanggengkan patriarki.

Sementara itu, dari sisi isu, bias gender di dunia kerja dan stereotype gender menjadi akar paling mendasar yang memicu terbentuknya Glass Ceiling. Keduanya melahirkan bentuk diskriminasi struktural lainnya seperti terbatasnya kesempatan promosi, kesenjangan upah, hingga pelecehan seksual. Temuan ini menegaskan bahwa akar permasalahan bukan terletak pada kurangnya kompetensi perempuan, melainkan pada pola pikir, norma sosial, serta sistem organisasi yang masih bias gender.

Dengan demikian, pemutusan rantai Glass Ceiling menuntut upaya yang komprehensif, mulai dari pemberdayaan individu melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, reformasi kebijakan organisasi yang adil dan inklusif, penguatan dukungan keluarga, hingga transformasi budaya menuju nilai kesetaraan gender. Hanya dengan pendekatan yang menyentuh seluruh level tersebut, hambatan struktural dan kultural terhadap karier perempuan dapat diatasi secara berkelanjutan.

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).

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

<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

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

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., & Noorrizki, 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.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)