



## Pengaruh *Glass Ceiling* terhadap *Employee Performance* di Mediasi Oleh *Career Development*

Juniawan M Putra<sup>1</sup>, Setyo Riyanto<sup>2</sup>, Ahmad B Saluy<sup>3</sup>, Mafizatun Nurhayati<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas MercuBuana, Indonesia

E-mail: [juniawanmp@gmail.com](mailto:juniawanmp@gmail.com), [setyo.riyanto@mercubuana.ac.id](mailto:setyo.riyanto@mercubuana.ac.id), [dadawi\\_saluy@yahoo.co.id](mailto:dadawi_saluy@yahoo.co.id),  
[mafizatun.nurhayati@mercubuana.ac.id](mailto:mafizatun.nurhayati@mercubuana.ac.id)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2023-12-03 Revised: 2024-01-15 Published: 2024-02-03	In this case an employee is also required to be able to advance the organization that supports the promotion of his position in the organization, but there are obstacles and obstacles that often occur, consisting of: age, gender, ethnicity and sometimes due to religious factors that can influence the promotion. Often insulting this makes some employees discourage from submitting things that shouldn't be questioned like the things above. Pre-field survey where this pre-survey used a questionnaire with five short questions with agree and disagree answers which were distributed to 170 female ASN employees in DKI Jakarta Provincial Government. Glas Ceiling is still very visible in the government seen from the proportion of participation of women at the highest rank not yet, but in terms of performance ASN is already capable of serving the community and prioritizing maximum service balanced by sustainable career development which is actually not just looking for money to continue life but rather giving up on a career that can represent progress in the organization together and provide a positive impact on society at large in serving with love.
<b>Keywords:</b> <i>Glass Ceiling;</i> <i>Employee Performance;</i> <i>Sustainable Career Development.</i>	

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2023-12-03 Direvisi: 2024-01-15 Dipublikasi: 2024-02-03	Dalam hal ini seorang karyawan juga dituntut agar dapat memajukan organisasi yang mendukung kenaikan jabatannya pada organisasi, namun terdapat halangan dan rintangan yang sering terjadi hal tersebut terdiri dari: umur, jenis kelamin, suku dan kadang karena faktor agama yang dapat mempengaruhi kenaikan jabatan tersebut. Sering terjadinya diskriminasi ini membuat Sebagian karyawan mengurungkan niatnya untuk pengajuan dikarenakan hal yang harusnya tidak dipermasalahkan seperti hal diatas. Pra survey lapangan dimana pra survey ini menggunakan angket kuesioner dengan lima pertanyaan singkat dengan jawaban setuju dan tidak setuju yang dibagikan kepada 170 pegawai ASN perempuan yang ada di Pemprov DKI Jakarta. Glas Ceiling masih sangat terlihat didalam pemerintah dilihat dari persentase keikutsertaan perempuan dalam pangkat tertinggi belum ada, namun secara kinerja ASN sudah mempunyai dalam melayani masyarakat dan mengedepankan terhadap pelayanan yang maksimal di imbangi oleh sustainable career development yang sejatinya bukan hanya mencari uang semata untuk melanjutkan kehidupan melainkan mengedepankan terhadap karir yang dapat mempersentasekan kemajuan dalam organisasi secara bersama-sama dan memberikan dampak positif bagi masyarakat banyak dalam melayani dengan suka cita.
<b>Kata kunci:</b> <i>Glass Ceiling;</i> <i>Employee Performance;</i> <i>Sustainable Career Development.</i>	

### I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja bukan lagi sekedar mencari penghasilan semata namun pekerjaan sekarang menjadi suatu fashion yang dimana pekerjaan itu sendiri mempunyai tingkatan yang menjanjikan suatu karyawan untuk berkembang dan maju agar dapat memberikan semangat bagi karyawan tersebut, namun dari kesuksesan tersebut tidak mudah karena melihat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seorang karyawan untuk menaiki karirnya keatas. Dalam hal ini seorang karyawan juga dituntut agar dapat memajukan organisasi yang mendukung kenaikan jabatannya pada organisasi, namun terdapat halangan dan rintangan yang sering

terjadi hal tersebut terdiri dari : umur, jenis kelamin, suku dan kadang karena faktor agama yang dapat mempengaruhi kenaikan jabatan tersebut. Sering terjadinya diskriminasi ini membuat Sebagian karyawan mengurungkan niatnya untuk pengajuan dikarenakan hal yang harusnya tidak dipermasalahkan seperti hal diatas.

Menurut Alam et al (2022) *This unique obtaining additional offers a knowledge of businesses additionally policymakers in the decrease quantity of females within management job. Depending on this excellent study's results, policymakers together with businesses have to concentrate on sexual activity classiness by way of*

*ladies and make use of brand-new suggestions and also ways to improve ladies portrayal within manage options.*

Dapak dari hal diskriminasi ini adalah karyawan yang mempunyai kemampuan lebih dari yang lain tidak dapat maju dan hanya tunduk pada atasan yang memang kemampuannya biasa sajah, dibandingkan karyawan yang dasarnya bagus dalam hal memajukan organisasi, dapat membuat tim maju bersama dan dapat memimpin suatu tim dan memberikan masukan yang bermanfaat bagi tim tersebut. Ini diibaratkan suatu kemampuan terhalang oleh sesuatu yang tidak dapat dilihat namun dapat dirasakan dampaknya pada organisasi.

Segala macam diskirminasi ini sering juga menjadi momok ketakutan bagi karyiawan yang mempunyai perestasi dalam organisasi yang mendukung kenaikan pangkatnya untuk tidak mengajukan dirinya dikarenakan adanya faktor diskirminasi tersebut. Terjadinya diskrimansi ini sejalan dengan temuan Nasution et al (2022) *Glass Ceiling* dalam Peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan penulis menyimpulkan bahwa faktor yang menyebabkan glass ceiling dalam peningkatan jenjang karir PNS perempuan di lingkungan pemerintah Kota Medan adalah berkaitan dengan Women's Sex Role, Gender Stereotype dan Work Environment, dibandingkan dengan kemampuan PNS Perempuan ketiga faktor tersebut setelah melakukan penelitian di enam instansi di Lingkungan Pemerintah Kota Medan menjadi faktor yang mempengaruhi peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan.

Dari hasil temuan tersebut memperlihatkan diskirminasi tersebut sebagai bagian dari diskriminasi yang ada namun hasil termuan tersebut di lanjutkan oleh Solihin et al (2022) Dalam generasi relasi gender dalam keluarga, laki-laki masih sangat dominan dalam memainkan peran penting dalam pembagian peran strategis terutama dalam bidang pendidikan dan pekerjaan, hal tersebut cenderung memperlihatkan bahwa jenis kelamin masih sangat erta kaitannya dengan kultur dan budaya pembawaan masyarakat yang melihat kaum Wanita sebagai mahluk yang rentang akan lemah dan tidak dapat diandalkan dalam pekerjaan kamum laki-laki.

Dalam perannya saat ini laki-laki dan Wanita tidak dapat dipisahkan baik secara bermasyarakat maupun saat bekerja karena satu sama lain saling membutuhkan dari segi berinterkasi dan

meminta pendapat karena pemikiran dua jenis gander yang berbeda dapat memberikan warna yang berbeda disaat bersamaan agar mendapatkan solusi yang beragam dalam temuan Silaban et al (2020) Melainkan tergantung pada sifat dan etos kerja masing-masing. Jurnalis laki-laki dan perempuan sama saja karena diutamakan adalah kemampuan, kinerja, prestasi dan kecerdasan seseorang, bukan jenis kelamin.

**Tabel 1.** Jumlah ASN berdasarkan jenis kelamin dan jenis jabatan struktural 2022

No	Jabatan	Laki-Laki	%	Perempuan	%	Total
1	Fungsional Tertentu	8755	46%	18267	54%	27022
2	Fungsional Umum	13336	57%	10161	43%	23497
3	Struktural	2577	63%	1482	37%	4058
4	Eselon IV	1925	62%	1209	38%	3134
5	Eselon III	589	68%	250	32%	839
6	Eselon II	62	79%	22	21%	84
7	Eselon I	1	100%	-	-	1

Sumber: <https://bkddki.jakarta.go.id> (2022)

Dari Tabel Jumlah ASN Berdasarkan Jenis Kelamin dan Jabatan di atas peningkatan persentase perempuan di Pemprov DKI Jakarta tidak diimbangi oleh persentase perempuan menduduki posisi jabatan pimpinan tinggi aparatur sipil negara dalam Pemerintahan Pemprov DKI Jakarta yang tidak berimbang dan tidak signifikan, minimnya keterlibatan perempuan dalam kepemimpinan tertinggi tersebut mengakibatkan kurangnya suara perempuan dalam setiap rapat untuk mendukung hak-hak perempuan dalam pekerjaan.

Provinsi DKI Jakarta keterwakilan perempuan dalam posisi jabatan tinggi hanya sedikit yang terlihat, sama halnya pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan struktural Eslon III, II, I pada penjabatan tahun 2022 Tabel 1.2 hal ini dapat diartikan bahwa perkembangan karir aparatur sipil negara perempuan pada jabatan struktural di DKI Jakarta relatif lebih sedikit dibandingkan dengan aparatur sipil negara Laki-laki. Jabatan pimpinan tinggi atau jabatan struktural merupakan jabatan karir. Sebagaimana disebutkan dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 55 bahwa pola karier merupakan bagian dari manajemen PNS.

Dari fenoman diatas penulis mengkat judul pengaruh glass ceiling terhadap employee performance di mediasi oleh sustainable career development yang dimana masih adanya pembatas yang tidak terlihat namun dirasakan oleh sebagian karyawan wanita dan berdampak

pada karirnya dan belum adanya kesetaraan gender didalam pemerintah trutamaanya pemerintah Provinsi DKI Jakarta maupun di organisasi suwasta yang secara garis besar menghalangi seorang wanita untuk berdiri sedrajat dengan laki-laki dan memberikan ruang kepada wanita untuk menentukan nasibnya dalam berorganisasi sesuai dengan temuan Espinosa et al (2022) *Candidate selection is modeled as a Markov process, where the outcome of the dynamic selection process is affected by bias asymmetries and incumbency advantages. Moreover, we formalize and characterize different types of glass ceiling, analyze how the gap between the groups evolves in the corporate hierarchy and show that the dynamics of promotion may indeed generate glass ceilings.*

## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pra survey lapangan dimana pra survey ini menggunakan angket kuesioner dengan lima pertanyaan singkat dengan jawaban setuju dan tidak setuju yang dibagikan kepada 170 pegawai ASN perempuan yang ada di Pemprov DKI Jakarta, pengambilan sampel ini bertujuan dapat mengetahui dari tiga variabel yang menjadi pendukung dalam penelitian ini dapat memperlihatkan hasil yang signifikan terhadap jawabannya atau tidak sama sekali secara langsung.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2.** Glass Ceiling

No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju	Total Responden
1	Saya sering merasa kurang percaya terhadap lingkungan dan pekerjaan saya sendiri	56%	44%	170
2	Sering kali waktu keluarga sangat berkurang	67%	33%	170
3	Lingkungan kerja saya merupakan asas terhadap politik hirarki	88%	12%	170
4	Pimpinan saya selalu memberikan dorongan terhadap karyawan yang ada baik dalam pekerjaan maupun saat bertugas	68%	32%	170

dilapangan sebagai kawan				
5	Peran pimpinan yang selalu mangayomi karyawan dalam hal apapun dan jika ada konflik internal pimpinan selaku atasan selalu menengahi	23%	71%	170

Sumber: Krissetyansi (2021)

Dari hasil pra survey lapangan diatas mengenai Glass Ceiling terkait lima pertanyaan yang di sajikan oleh peneliti pertanyaan nomer 5 yang dengan jawaban tidak setuju dengan persentase 71% atau sebanyak 121 reponden menjawab tidak setuju dengan peran pimpinan yang selalu ada jika konflik internal terjadi didalam organisasi, dan 4 pertanyaan mempunyai respon positif di atas 55% atau setuju dengan jawabannya baik secara pribadi maupun secara berorganisasi dan dapat ditarik kesimpulan bawah Glass Ceiling dalam Pemprov DKI Jakarta masih ada dan jawaban dinyatakan falid.

**Tabel 3.** Employee Performance

No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju	Total Responden
1	Selalu mengedepankan keperluan masyarakat	66%	34%	170
2	Bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dan tidak melampau batas yang diberikan	57%	43%	170
3	Kemampuan menyelaraskan sikap dengan kelompok dan organisasi	74%	26%	170
4	Menyelaraskan sikap dan Tindakan agar dapat sesuai dengan kemauan organisasi	69%	31%	170
5	Selalu beretika dalam menjalankan pekerjaan dan selalu patuh pada aturan yang ada	54%	46%	170

Sumber : Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 46 Tahun 2011

Sementara hasil pra survey lapangan Employee Performance diatas memperlihatkan

bahwa reponden menjawab setuju dengan pertanyaan yang disajikan oleh peneliti yang dimana Employee Performance merupakan suatu tolak ukur sebuah organisasi dan karyawan dalam pekerjaannya yang dilihat dari kesuksesan daalm pelayanan public.

**Tabel 4.** Sustainable Career Development

No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju	Total Responden
1	Penyusuna Renbangrir PNS Harus menggambarkan arah jalur karir yang dapat ditempuh oleh setiap PNS yang telah memenuhi syarat	78%	22%	170
2	Penyusuna Renbangrir PNS instansi pemerintah harus mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja PNS	82%	18%	170
3	Penyusuna Renbangrir PNS instansi pemerintah harus diketahui oleh setiap PNS dan memberi kesempatan yang sama untuk PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan	77%	23%	170
4	Karier PNS dapat meningkat jika mempunyai rekam jejak yang baik	75%	25%	170
5	Memberikan kesempatan kepada PNS yang memenuhi standar kompetensi ASN untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi	88%	12%	170

Sumber: Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017

Dan dari hasil pra survey lapangan *Sustainable Career Development* dimana jawab responden yang dibagikan sekitar 170 orang setuju dengan hasil jawabannya yang menyimpulkan bahwa PNS yang bekerja pada Pemprov DKI Jakarta

mempunyai integritas yang tinggi dan pengalaman yang mempuni dan tujuan yang mengedepankan pada kinerja yang nyata dalam pos-pos organisasi masing-masing dengan tujuan agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal bukan hanya sebagai bagian organisasi berassaskan pada kerja namun berassaskan pada pelayanan yang terpadu dan terintegritas tinggi pada masyarakat.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Dari hasil dan pembahasan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai pengaruh gelas ceiling terhadap employess performer dimediasi sustainable career development yaitu glas ceiling masih sangat terlihat biarpun dalam pemerintahan seseorang yang ingin melanjutkan pangkatnya dalam birokrasi Pemprov DKI Jakarta sudah ada yang namanya merit sistem dimana segala macam aktifitas kerja seorang ASN disajikan dalam 1 rapot yang dinamakan merit sistem namun belum sepenuhnya merit sistem ini dapat dijadikan tolak ukur kenaikan jabatan karena masih adanya pembatas dalam birokrasi pemerinta Pemprov DKI Jakarta, namun secara kinerja ASN sudah mempunih dalam melayani masyarakat dan mengedapan-kan terhadap pelayana yang maksimal di imbangi oleh sustainable career development yang sejatinya bukan hanya mencari uang semata untuk melanjutkan kehidupan melainkan mengedepankan terhadap karir yang dapat mempersentasekan kemajuan dalam organisasi secara bersama-sama dan memberikan dampak positif bagi masyarakat banyak dalam melayani dengan suka cita.

##### B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang Pengaruh *Glass Ceiling* terhadap *Employee Performance* di Mediasi Oleh Career Development.

#### DAFTAR RUJUKAN

Author, P. N. (2013). Fostering sustainable career development and employability among young people in the changing world of work: employers'. *Social and Behavioral Sciences*, 1492-1499.

- Ays, egül Karaca-Atik, M. M. (2023). Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review. *ScienceDirect*, 1-15.
- Azwar. (2023). Glass Ceiling Sebagai Hambatan Dalam Mewujudkan Keadilan dan Kesetaraan Gender Bagi Perempuan Pekerja. *Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 9-20.
- Ferreira, M. P. (2022). Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal of Applied Economics*, 37-57.
- Jakarta, B. P. (2022, maret 17). *Jumlah ASN sesuai jabatan dan jenis kelamin*. Diambil kembali dari BKD Provinsi DKI Jakarta: <https://bkddki.jakarta.go.id>
- Krissetyanti, E. P. (2018). Women's Perceptions about Glass Ceiling in their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia . *International Journal of Administrative Science & Organization*, 16-22.
- Olih Solihin, Z. F. (2022). DAMPAK SEX ROLES STEREOTYPES DAN GENDER STEREOTYPING DALAM RELASI GENDER KELUARGA . *munikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran dan Penelitian Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran dan Penelitian*, 821-831.
- Partini. (2013). GLASS CEILING DAN GUILTY FEELING SEBAGAI PENGHAMBAT KARIR PEREMPUAN DI BIROKRASI . *Jurnal Komunitas*, 219-229.
- Rekha Hitha Aranha, P. G. (2019). Effect of Glass Ceiling on the Performance of Women Employees in Service Sector. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 491-497.
- Roghayeh Khoshbahari, V. H. (2022). Glass Ceiling for Woman and Work Attachments: The Moderating Effect of Marital Status. *OSJ*, 1-14.
- Septiana, M. W. (2020). Glass ceiling pada Jurnalis Perempuan di Newsroom Media Online. *JURNAL INTERACT*, 110-119.
- Sentanu, I. G. (2019). The Impact of Glass Ceiling: Prospects For Women's Career Development in Bureaucracy and The Performance of Public Sector Organizations. *Wacana*, 232-239.
- Sulaeman, A. T. (2022). PENGARUH SISTEM KEBIJAKAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DIREKTORAT JENDERAL PERIMBANGAN KEUANGAN. *JURNAL PERBENDAHARAAN, KEUANGAN NEGARA DAN KEBIJAKAN PUBLIK*, 1-19.
- Sustainable career development for R&D professionals: Applying a career development system in Basque country. (2020). *International Journal of Innovation Studies*, 40-50.
- Tasria Alam, S. A. (2022). EFFECTS OF GLASS CEILING, PAY GAP AND DISCRIMINATION ON FEMALE EMPLOYEE'S CAREER GROWTH IN THE TELECOMMUNICATION SECTOR IN DHAKA, BANGLADESH. *Science, Education and Innovations in the context of modern problems*, 16-35.
- Wahyuni Sari Nasution, H. I. (2022). Glass Ceiling Dalam Peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan Di Lingkungan Pemerintah Kota Medan . *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 368-384.