# Melampaui Glass Ceiling: Hambatan dan Strategi Penguatan Karir Perempuan Menuju Jabatan Pimpinan Tinggi dalam Birokrasi Indonesia

**Dede Raya Jahrani[1], Difani Zulrahmi[2], Fadilla Dwi Rosida[3], Aulia Rahmawati[4]**
**Politeknik STIA LAN Jakarta[1,2,3,4]**
rayajahrani211@gmail.com; difanizulrahmi26@gmail.com;
fadilladwirsd18@gmail.com; auliarahmawati@stialan.ac.id

## Abstract

*Gender equality in public bureaucracy remains an important issue despite the increasing participation of women in government institutions. Although women have gained broader access to employment opportunities and public sector careers, their representation in strategic leadership positions remains relatively low. This condition reflects the phenomenon of the glass ceiling, which refers to invisible barriers that hinder women from advancing to higher leadership positions despite having adequate qualifications and competencies. This study aims to analyze the phenomenon of the glass ceiling in the promotion of women to High Leadership Positions within Indonesian ministries. The research employs a descriptive qualitative approach using a literature study method. Data were collected from scientific journal articles, previous research, academic books, government reports, and other relevant publications concerning gender equality, bureaucracy, and career advancement in the public sector. The findings indicate that women continue to face various barriers in accessing strategic leadership positions. These barriers stem from patriarchal culture and gender stereotypes, organizational and promotion system constraints, limited access to professional networks and mentoring, as well as dual-role conflicts between professional and domestic responsibilities. The existence of the glass ceiling has contributed to the underrepresentation of women in decision-making positions and limited the optimal utilization of women's potential within the bureaucracy. Therefore, strengthening the merit system, developing women's leadership capacity, and fostering gender-responsive organizational cultures are essential steps toward creating equal opportunities for women in attaining high leadership positions within Indonesian ministries.*
***Keywords:*** *glass ceiling, women leadership, promotion, public bureaucracy, gender equality.*

## Abstrak

Kesetaraan gender dalam birokrasi publik masih menjadi isu penting meskipun partisipasi perempuan dalam instansi pemerintahan terus mengalami peningkatan. Meskipun perempuan memiliki kesempatan yang lebih luas untuk berkarier di sektor publik, keterwakilan mereka pada posisi kepemimpinan strategis masih relatif rendah. Kondisi ini menunjukkan adanya fenomena *glass ceiling*, yaitu hambatan tidak terlihat yang membatasi perempuan untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi meskipun memiliki kompetensi dan kualifikasi yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena glass ceiling dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi perempuan pada kementerian di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan. Data diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, buku akademik, laporan lembaga pemerintah, serta berbagai publikasi yang relevan dengan isu kesetaraan gender, birokrasi, dan pengembangan karier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perempuan masih menghadapi berbagai hambatan dalam memperoleh promosi ke Jabatan Pimpinan Tinggi. Hambatan tersebut meliputi budaya patriarki dan stereotip gender, kendala organisasi dan sistem promosi, keterbatasan akses terhadap jaringan profesional dan mentoring, serta konflik peran ganda antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Keberadaan glass ceiling berdampak pada rendahnya representasi perempuan dalam posisi pengambil keputusan serta belum optimalnya pemanfaatan potensi sumber daya manusia perempuan dalam birokrasi. Oleh karena itu, penguatan sistem merit, pengembangan kapasitas kepemimpinan perempuan, serta pembangunan budaya organisasi yang responsif gender diperlukan untuk menciptakan kesempatan yang lebih setara bagi perempuan dalam menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan kementerian Republik Indonesia.
**Kata Kunci:** glass ceiling, kepemimpinan perempuan, promosi jabatan, birokrasi publik, kesetaraan gender.

## PENDAHULUAN

Kesetaraan gender dalam birokrasi publik menjadi salah satu isu yang terus berkembang seiring dengan meningkatnya keterlibatan perempuan dalam ruang kerja formal. Perempuan kini tidak hanya bekerja di rumah saja, tetapi juga mulai terlibat dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat, termasuk menjabat dalam posisi di lembaga pemerintahan. Namun demikian, perubahan tersebut belum sepenuhnya menunjukkan adanya kesetaraan dalam perjalanan karier perempuan. Perempuan masih menghadapi hambatan ketika berupaya mencapai posisi strategis dalam suatu organisasi, terutama pada tingkat kepemimpinan tertinggi. Perempuan masih menghadapi berbagai hambatan yang menyebabkan keterwakilan mereka pada posisi pengambilan keputusan cenderung lebih rendah dibandingkan laki-laki. Ketidakcukupan representasi perempuan pada posisi strategis pada dunia kerja menunjukkan persistensi fenomana *glass ceiling* dalam pengembangan karir perempuan khususnya di sektor publik. Fenomena *glass ceiling*, yaitu hambatan tidak terlihat yang membatasi perempuan untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi meskipun memiliki kemampuan dan kualifikasi yang memadai (Septiana & Haryanti, 2023).

Konsep *glass ceiling* menggambarkan kondisi ketika perempuan memiliki kesempatan untuk menaiki tangga karier, tetapi terdapat batas transparan yang menghambat mereka mencapai posisi puncak. Hambatan tersebut bukan berasal dari aturan formal yang secara langsung melarang perempuan memperoleh jabatan tinggi, melainkan muncul melalui praktik organisasi, budaya kerja, stereotip gender, serta persepsi mengenai kepemimpinan perempuan. Morrison et al. (1987) menjelaskan bahwa *glass ceiling* merupakan fenomena ketika perempuan mengalami hambatan dalam mencapai posisi tertinggi dalam organisasi karena faktor gender, bukan karena keterbatasan kompetensi individu. Dengan demikian, persoalan *glass ceiling* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan perempuan, tetapi juga berkaitan dengan sistem dan lingkungan organisasi yang belum sepenuhnya memberikan kesempatan yang setara.

Fenomena *glass ceiling* juga ditemukan dalam sektor publik, khususnya pada lingkungan birokrasi pemerintahan. Hal ini dapat dilihat melalui kesenjangan antara kesempatan formal yang diberikan kepada perempuan untuk mengembangkan karier dan kesempatan nyata yang mereka miliki untuk mencapai jabatan kepemimpinan tinggi. Birokrasi yang seharusnya menerapkan prinsip profesionalisme dan sistem merit masih menghadapi persoalan ketimpangan gender dalam proses pengembangan karier pegawai. Cahyani (2019) menjelaskan bahwa ketimpangan gender masih terlihat dalam pembagian jabatan birokrasi Indonesia, terutama pada posisi strategis yang memiliki kewenangan besar dalam proses pengambilan keputusan.

Ketimpangan tersebut tampak jelas pada data keterwakilan perempuan di jabatan pimpinan pemerintahan. BKN mencatat 6.546.083 ASN aktif pada 2025, dan 3.590.142 orang atau 55 persen di antaranya adalah perempuan (AFU, 2025). Jumlah yang besar itu belum sejalan dengan keterwakilan di level pengambil keputusan. Keterwakilan perempuan pada jabatan pimpinan tinggi baru mencapai sekitar 17 persen, dengan rincian 15,83 persen di JPT Pratama, 16,19 persen di JPT Madya, dan 16,57 persen di JPT Utama (AFU, 2025). Angka yang hampir sama di ketiga jenjang menunjukkan bahwa kesenjangan tidak hanya terjadi di satu tingkatan, tetapi berlangsung dari jabatan pimpinan awal hingga tertinggi. Data PUSKAPOL UI (2026) memperkuat gambaran tersebut. Perempuan menempati 123 dari 713 jabatan eselon I (17,25 persen) dan 3.377 dari 20.060 jabatan eselon II (16,83 persen), sehingga lebih dari delapan dari setiap sepuluh jabatan pimpinan birokrasi masih diisi laki-laki. PUSKAPOL UI (2026) juga menemukan bahwa tidak ada satu pun kategori jabatan eksekutif yang keterwakilan perempuannya mencapai 20 persen. Kesenjangan serupa terlihat di tingkat kabinet, ketika

perempuan hanya mengisi 4 dari 48 posisi menteri (8,33 persen) dan 10 dari 56 posisi wakil menteri (17,86 persen). Pola serupa terlihat di ranah legislatif. BPS mencatat persentase perempuan di DPR dan lembaga legislatif pada 2025 sebesar 22,28 persen, sedangkan laki-laki masih mendominasi dengan 77,72 persen (BPS, 2025). Angka tersebut masih di bawah target afirmasi nasional sebesar 30 persen. Kesenjangan antara proporsi perempuan dalam keseluruhan ASN dan proporsinya di kursi pimpinan menunjukkan bahwa kesempatan masuk ke birokrasi belum otomatis diikuti kesempatan memimpin. Fenomena ini menjadi indikasi empiris adanya glass ceiling dalam pengembangan karier perempuan di sektor publik.

Selain faktor struktural, hambatan lain muncul melalui stereotip gender, jaringan informal, serta anggapan mengenai peran perempuan dalam ranah domestik. Studi mengenai *glass ceiling* menunjukkan bahwa hambatan terhadap perempuan dapat berasal dari budaya organisasi yang maskulin, bias gender, keterbatasan akses terhadap jaringan profesional, hingga konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga (Septiana & Haryanti, 2023). Dalam birokrasi kementerian, kondisi tersebut menjadi semakin kompleks karena jabatan pimpinan tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi formal, tetapi juga relasi, pengalaman, serta dinamika organisasi yang dapat membuka maupun membatasi peluang perempuan untuk naik ke posisi strategis.

Permasalahan *glass ceiling* dalam promosi jabatan pimpinan tinggi perempuan pada kementerian di Indonesia menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi perempuan dalam birokrasi belum sepenuhnya diikuti dengan keterbukaan akses terhadap posisi strategis. Hambatan yang muncul tidak selalu terlihat secara langsung, tetapi berkembang melalui pola organisasi, budaya kerja, serta konstruksi sosial yang mempengaruhi peluang perempuan dalam mencapai jenjang kepemimpinan. Kondisi tersebut menjadikan fenomena *glass ceiling* sebagai persoalan yang perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami bagaimana hambatan karier perempuan terbentuk dalam struktur birokrasi kementerian serta bagaimana posisi perempuan dalam proses promosi jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintahan Indonesia.

## KAJIAN LITERATUR

### Konsep Glass Ceiling

Istilah glass ceiling pertama kali dikenal pada tahun 1986 dan digunakan untuk menggambarkan hambatan tidak terlihat yang menghalangi perempuan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dalam dunia kerja. Glass ceiling didefinisikan sebagai penghalang yang bersifat tidak kasat mata namun nyata, yang dapat mencegah perempuan maupun kelompok minoritas untuk menempati posisi strategis dalam suatu organisasi. Secara konseptual, glass ceiling merupakan metafora yang menggambarkan bentuk diskriminasi halus dalam lingkungan kerja. Hambatan ini tidak muncul karena kurangnya kemampuan, keterampilan, atau usaha individu, melainkan karena adanya struktur dan budaya organisasi yang masih bias gender. Dengan demikian, perempuan dapat memiliki kompetensi yang setara, namun tetap mengalami keterbatasan dalam akses terhadap promosi jabatan ke tingkat yang lebih tinggi. Fenomena glass ceiling menjadi isu penting karena menunjukkan adanya ketimpangan yang tidak selalu terlihat secara langsung, tetapi berdampak signifikan terhadap karier perempuan. Meskipun kesetaraan gender semakin mendapatkan perhatian, hambatan ini masih banyak ditemukan di berbagai sektor pekerjaan. Laki-laki masih mendominasi posisi eksekutif dan kepemimpinan tinggi dalam banyak organisasi.

### Konsep Kepemimpinan Perempuan ( Women Leadership)

Kepemimpinan perempuan adalah kemampuan dan kesempatan perempuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengambil keputusan strategis dalam organisasi, baik di sektor swasta, pemerintahan, maupun politik. Dalam kajian kepemimpinan perempuan,

glass ceiling dan bias gender menjadi kerangka analisis yang paling sering digunakan. Hambatan ini diperkuat oleh budaya patriarki yang masih bertahan di Indonesia, sehingga perempuan di birokrasi sulit mencapai posisi puncak.

Secara teoritis, hambatan tersebut dijelaskan melalui teori kongruitas peran (Eagly & Karau, 20b02), yang menyatakan bahwa kepemimpinan masih diasosiasikan dengan sifat maskulin sehingga perempuan dinilai kurang sesuai sebagai pemimpin. Serta metafora labirin, yaitu jalur karier perempuan yang penuh rintangan pada berbagai tahap, bukan hanya satu batas tak terlihat. Karena itu, kepemimpinan perempuan perlu dipandang sebagai soal kompetensi dan kontribusi strategis, bukan sekadar pemenuhan kuota representasi.

**Konsep Promosi (Promotion)**

Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk pengembangan karier yang ditandai dengan perpindahan pegawai ke posisi yang lebih tinggi, disertai peningkatan tanggung jawab, wewenang, maupun status pekerjaan. Menurut Mangkuprawira (2004) dalam Sari (2013), promosi merupakan perpindahan pegawai ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Pelaksanaan promosi jabatan perlu memperhatikan prinsip kepercayaan, keadilan, dan ketersediaan formasi jabatan. Penentuan pegawai yang dipromosikan dapat didasarkan pada pengalaman kerja, kemampuan, maupun kombinasi keduanya. Oleh karena itu, proses promosi perlu menerapkan kriteria yang jelas dan objektif agar kesempatan pengembangan karier dapat diberikan secara adil kepada setiap pegawai.

Dalam konteks penelitian ini, promosi jabatan menjadi aspek penting untuk melihat kesempatan perempuan dalam menduduki jabatan pimpinan tinggi di kementerian. Kesempatan promosi yang setara memberikan kemungkinan pegawai perempuan mengembangkan karier berdasarkan kompetensi dan kinerjanya. Namun, apabila terdapat hambatan dalam proses promosi yang berkaitan dengan gender, kondisi tersebut perlu dikaji lebih lanjut karena dapat mengindikasikan adanya *glass ceiling*, yaitu hambatan tidak terlihat yang membatasi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan yang lebih tinggi.

**Glass Ceiling dalam ASN dan Birokrasi Pemerintahan**

Fenomena glass ceiling juga terjadi dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN), di mana perempuan mengalami hambatan untuk mencapai jabatan tertinggi dalam birokrasi. Meskipun secara regulasi tidak terdapat pembatasan berbasis gender, dalam praktiknya perempuan masih menghadapi kesulitan dalam menembus posisi strategis. Penelitian menunjukkan bahwa keterwakilan perempuan pada jabatan tinggi di birokrasi Indonesia masih rendah. Hal ini terlihat dari dominasi laki-laki dalam posisi eselon atas, sementara perempuan lebih banyak berada pada jabatan menengah atau administratif. Studi dalam Jurnal Wacana Publik Universitas Sebelas Maret menjelaskan bahwa fenomena glass ceiling dalam birokrasi Indonesia terjadi karena adanya hambatan karier yang tidak hanya bersifat individual, tetapi juga struktural dan kultural. Hambatan tersebut menyebabkan perempuan sulit mencapai jabatan eselon tinggi meskipun tidak ada aturan formal yang melarangnya

**Faktor-Faktor Penyebab Glass Ceiling**

Penelitian Azwar (2023), menjelaskan bahwa terjadinya glass ceiling dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari individu, hubungan interpersonal, organisasi, dan keluarga. Faktor-faktor tersebut dapat berupa hambatan yang terbentuk oleh lingkungan kerja maupun hambatan yang muncul akibat konstruksi sosial yang berkembang di masyarakat.

Pada faktor individu, perempuan sering menghadapi tuntutan untuk bekerja lebih keras dibandingkan rekan laki-laki guna memperoleh pengakuan atas kompetensinya. Selain itu, perempuan juga dihadapkan pada peran ganda sebagai pekerja dan pengelola rumah tangga yang dapat memengaruhi pengembangan karier. Pada faktor interpersonal, perempuan kerap memiliki keterbatasan akses terhadap mentor formal dan jaringan informal yang dapat mendukung promosi jabatan.

Pada faktor organisasi, budaya kerja yang cenderung maskulin dan kurang fleksibel menjadi salah satu hambatan bagi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan. Perempuan juga sering dituntut untuk membuktikan kemampuan kepemimpinannya lebih besar dibandingkan laki-laki. Sementara itu, faktor keluarga muncul melalui tuntutan domestik, seperti tanggung jawab mengurus keluarga dan anak, serta adanya asumsi bahwa karier perempuan mengikuti karier suami. Berbagai faktor tersebut menunjukkan bahwa hambatan karier perempuan tidak hanya berasal dari individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan organisasi tempat mereka bekerja.

**Penelitian Terdahulu**

Azwar (2023) dalam penelitiannya mengenai glass ceiling sebagai hambatan dalam mewujudkan keadilan dan kesetaraan gender bagi perempuan pekerja menemukan bahwa perempuan masih menghadapi berbagai hambatan dalam mencapai posisi strategis di tempat kerja. Hambatan tersebut meliputi faktor individu, interpersonal, organisasi, dan keluarga yang menyebabkan perempuan memiliki peluang yang lebih kecil untuk menduduki posisi kepemimpinan dibandingkan laki-laki. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa stereotip gender dan budaya patriarki masih menjadi faktor yang memperkuat terjadinya glass ceiling.

Septiana dan Haryanti (2023) menemukan bahwa fenomena glass ceiling masih banyak terjadi pada berbagai sektor pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bias gender, keterbatasan akses terhadap jaringan profesional, serta konflik antara pekerjaan dan keluarga menjadi faktor yang menghambat perempuan dalam memperoleh promosi jabatan dan posisi kepemimpinan.

Sementara itu, Cahyani (2019) menunjukkan bahwa keterwakilan perempuan pada posisi strategis di birokrasi kementerian masih relatif rendah dibandingkan laki-laki. Meskipun tidak terdapat aturan formal yang membatasi perempuan untuk menduduki jabatan tinggi, hambatan struktural dan kultural masih memengaruhi peluang promosi perempuan dalam birokrasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis fenomena glass ceiling dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) perempuan pada kementerian di Indonesia melalui penelaahan berbagai sumber data sekunder yang relevan.

Sumber data penelitian berasal dari artikel jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, buku akademik, laporan lembaga pemerintah, serta publikasi resmi yang membahas kesetaraan gender, representasi perempuan dalam birokrasi, dan promosi jabatan pada sektor publik. Data diperoleh melalui berbagai basis data akademik seperti Google Scholar, Garuda, SINTA, dan sumber ilmiah lainnya yang memiliki relevansi dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengkaji berbagai literatur yang berkaitan dengan fenomena glass ceiling dan promosi Jabatan Pimpinan Tinggi perempuan. Literatur yang dipilih kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian tema, kredibilitas sumber, serta kontribusinya terhadap pembahasan penelitian.

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai bentuk hambatan struktural, kultural, dan organisasi yang memengaruhi peluang perempuan dalam memperoleh promosi ke Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan kementerian.

Sebagai kerangka analisis, penelitian ini menggunakan konsep glass ceiling untuk mengkaji berbagai faktor yang menyebabkan keterbatasan akses perempuan terhadap posisi kepemimpinan puncak dalam birokrasi. Konsep ini digunakan untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk hambatan yang bersifat tidak terlihat (invisible barriers), baik yang berasal dari budaya organisasi, stereotip gender, maupun mekanisme promosi jabatan yang masih didominasi oleh laki-laki. Untuk meningkatkan validitas penelitian, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai temuan dari jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi resmi yang relevan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Keterwakilan Perempuan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Kementerian

Berdasarkan berbagai penelitian, keterlibatan perempuan dalam birokrasi pemerintahan Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Namun, peningkatan jumlah ASN perempuan belum diikuti dengan peningkatan yang seimbang pada posisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Perempuan masih relatif sedikit menduduki jabatan strategis dibandingkan laki-laki. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara partisipasi perempuan dalam birokrasi dan peluang mereka untuk mencapai posisi kepemimpinan tertinggi.

Fenomena tersebut mencerminkan keberadaan glass ceiling, yaitu hambatan tidak terlihat yang membatasi mobilitas vertikal perempuan menuju jabatan yang lebih tinggi. Meskipun secara formal perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti proses promosi jabatan, dalam praktiknya mereka masih menghadapi berbagai kendala yang menyebabkan keterwakilan perempuan pada level pengambilan keputusan tetap rendah.

### 2. Faktor-Faktor Penyebab Glass Ceiling pada Promosi Jabatan Perempuan

a. Budaya Patriarki dan Stereotip Gender

Salah satu faktor utama yang menyebabkan munculnya glass ceiling adalah budaya patriarki yang masih berkembang dalam lingkungan birokrasi. Kepemimpinan sering kali diasosiasikan dengan karakter maskulin seperti tegas, dominan, dan berani mengambil risiko. Akibatnya, laki-laki lebih sering dianggap sebagai kandidat yang lebih sesuai untuk menduduki jabatan strategis dibandingkan perempuan.

Stereotip tersebut menyebabkan perempuan harus bekerja lebih keras untuk membuktikan kompetensinya. Dalam banyak kasus, keberhasilan perempuan sering dianggap sebagai pengecualian, sedangkan keberhasilan laki-laki dipandang sebagai sesuatu yang wajar. Situasi ini secara tidak langsung menghambat peluang perempuan dalam memperoleh promosi jabatan.

b. Hambatan Organisasi dan Sistem Promosi

Faktor organisasi juga berperan dalam mempertahankan fenomena glass ceiling. Meskipun sistem merit telah diterapkan dalam proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, pelaksanaannya belum sepenuhnya mampu menghilangkan bias gender. Jumlah perempuan yang mengikuti seleksi jabatan strategis masih

lebih sedikit dibandingkan laki-laki sehingga representasi perempuan pada posisi pimpinan tetap rendah.

Selain itu, perempuan sering memiliki akses yang lebih terbatas terhadap jaringan informal, mentor, maupun dukungan organisasi yang dapat membantu pengembangan karier. Kondisi ini menyebabkan peluang perempuan untuk memperoleh informasi, pengalaman, dan dukungan dalam proses promosi menjadi lebih kecil dibandingkan laki-laki.

c. Konflik Peran Ganda
Perempuan yang bekerja di sektor publik sering menghadapi tuntutan ganda sebagai pekerja profesional dan sebagai pengelola rumah tangga. Tanggung jawab domestik yang lebih besar menyebabkan sebagian perempuan mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi seiring dengan kenaikan jabatan.

Kondisi tersebut tidak hanya memengaruhi kesempatan perempuan untuk mengikuti proses promosi, tetapi juga dapat menimbulkan keraguan diri dan tekanan psikologis ketika harus memilih antara pengembangan karier dan tanggung jawab keluarga. Akibatnya, sebagian perempuan cenderung menunda atau bahkan menghindari kesempatan promosi ke posisi yang lebih tinggi.

**3. Dampak Glass Ceiling terhadap Karier ASN Perempuan**

Keberadaan glass ceiling memberikan dampak yang signifikan terhadap perkembangan karier perempuan dalam birokrasi. Hambatan tersebut menyebabkan rendahnya representasi perempuan pada posisi pengambil keputusan sehingga perspektif dan pengalaman perempuan kurang terakomodasi dalam proses perumusan kebijakan.

Selain itu, keterbatasan peluang promosi dapat menurunkan motivasi kerja dan menghambat pengembangan potensi ASN perempuan yang sebenarnya memiliki kompetensi yang memadai. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mengurangi efektivitas birokrasi karena organisasi tidak mampu memanfaatkan seluruh sumber daya manusia yang tersedia secara optimal.

**4. Upaya Mengatasi Glass Ceiling dalam Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi**

Untuk mengatasi glass ceiling dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi, diperlukan upaya yang dapat memberikan kesempatan lebih luas bagi ASN perempuan untuk mengembangkan kariernya. Kesempatan tersebut perlu didukung melalui proses promosi yang adil, peningkatan kompetensi, serta pendampingan dalam mempersiapkan diri untuk menduduki posisi kepemimpinan. Oleh karena itu, terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi hambatan tersebut, yaitu penguatan regulasi internal, kebijakan pelatihan responsif gender, serta coaching dan mentoring.

**Penguatan Regulasi Internal**

Penguatan regulasi internal diperlukan untuk mengurangi hambatan yang dihadapi perempuan dalam memperoleh promosi jabatan. Krissetyanti (2018) menjelaskan bahwa perempuan dalam birokrasi masih menghadapi berbagai hambatan dalam pengembangan karier. Sementara itu, pemerintah telah memiliki Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur manajemen

ASN berdasarkan sistem merit. Kementerian PANRB (2024) juga membahas upaya untuk mempersempit kesenjangan gender dalam birokrasi.

Oleh karena itu, aturan internal di lingkungan kementerian perlu diperkuat agar proses promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) berjalan secara adil dan transparan. Aturan tersebut perlu memastikan bahwa promosi jabatan didasarkan pada kompetensi dan kinerja pegawai, bukan dipengaruhi oleh jenis kelamin. Selain itu, evaluasi terhadap proses promosi perlu dilakukan untuk mengetahui apakah masih terdapat hambatan yang dihadapi ASN perempuan. Dengan adanya aturan internal yang jelas dan pelaksanaan yang konsisten, diharapkan kesempatan perempuan untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi dapat semakin terbuka.

**Kebijakan Pelatihan Responsif Gender**

Kebijakan pelatihan responsif gender merupakan salah satu upaya untuk mengurangi hambatan yang dihadapi ASN perempuan dalam mengembangkan karier. Sartika (2017) membahas pentingnya memperhatikan perspektif gender dalam pengembangan kompetensi ASN, termasuk melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan kesetaraan kesempatan bagi perempuan dan laki-laki.

Dalam hal ini, kementerian perlu memastikan bahwa ASN perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan dan pengembangan kompetensi. Pelatihan tersebut dapat membantu meningkatkan kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan sebagai bekal untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Selain itu, Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 6 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian PPPA Tahun 2025–2029 dapat menjadi sumber pendukung dalam pembahasan kebijakan pemberdayaan perempuan. Dengan adanya pelatihan yang memperhatikan kesetaraan gender, diharapkan ASN perempuan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mengembangkan karier dan mencapai jabatan yang lebih tinggi.

**Coaching dan Mentoring**

Coaching dan mentoring dapat menjadi salah satu upaya untuk mengatasi fenomena glass ceiling dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), khususnya melalui pemberian bimbingan dan dukungan bagi ASN perempuan dalam mengembangkan karirnya. Febriyanti et al. (2024) menjelaskan bahwa perempuan di lingkungan pemerintahan masih menghadapi keterbatasan akses terhadap jaringan dan mentor yang dapat memberikan bimbingan serta dukungan dalam pengembangan karier. Kondisi tersebut dapat menghambat kesempatan perempuan untuk memperoleh pengalaman dan mempersiapkan diri dalam menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Chandra et al. (2026) juga menjelaskan bahwa kurangnya mentor perempuan yang menduduki posisi strategis turut membatasi kesempatan perempuan lain untuk mengembangkan karier dan mencapai posisi kepemimpinan. Oleh karena itu, coaching dan mentoring dapat dilakukan dengan melibatkan pejabat atau pimpinan yang berpengalaman untuk memberikan arahan, berbagi pengalaman, serta membantu ASN perempuan menghadapi tantangan dalam pengembangan karier. Melalui pendampingan tersebut, ASN perempuan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan dirinya, memperluas jaringan profesional, serta mempersiapkan diri untuk mengikuti proses promosi Jabatan Pimpinan Tinggi. Upaya ini diharapkan

dapat membantu mengurangi hambatan pengembangan karier perempuan sekaligus membuka kesempatan yang lebih setara bagi ASN perempuan untuk menduduki jabatan strategis di lingkungan kementerian Republik Indonesia.

## PENUTUP

Fenomena glass ceiling dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi perempuan pada Kementerian Republik Indonesia menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan perempuan dalam birokrasi belum sepenuhnya diikuti dengan kesempatan yang setara untuk mencapai posisi strategis. Hambatan yang muncul tidak hanya berasal dari aspek formal, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, stereotip gender, keterbatasan jaringan profesional, serta pandangan sosial terhadap kepemimpinan perempuan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kesetaraan dalam birokrasi masih membutuhkan perhatian melalui perbaikan sistem dan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

Penerapan sistem merit yang konsisten, penguatan pengembangan karier, serta perubahan budaya organisasi menjadi langkah penting untuk menciptakan peluang yang lebih adil bagi perempuan dalam menduduki jabatan pimpinan tinggi. Kesetaraan gender dalam birokrasi tidak hanya berkaitan dengan peningkatan jumlah perempuan pada posisi strategis, tetapi juga menjadi bagian dari upaya membangun tata kelola pemerintahan yang profesional, terbuka, dan mampu memanfaatkan seluruh potensi sumber daya manusia. Dengan demikian perlunya strategi penguatan keberadaan perempuan dalam jabatan tinggi melalaui: 1) penguatan regulasiinternal dalam pengarusutamaan gender, 2) penguatan kebijakan pelatihan kepemimpinan yang responsif gender, 3) melembagakan coaching dan mentoring untuk mendukung karir perempuan dalam organisasi sektor publik.

## DAFTAR PUSTAKA

Azwar. (2023). Glass ceiling sebagai hambatan dalam mewujudkan keadilan dan kesetaraan gender bagi perempuan pekerja. Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i, 10(1), 9–20. https://doi.org/10.15408/sjsbs.v10i1.26067

Cahyani, V. B. (n.d.). Glass Ceiling pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi Kementrian Republik Indonesia.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Firdausia, S., Yusuf, M., & Anggarani, F. K. (2020). Gender Stereotypes and Self-Efficacy as Determinants of the Glass Ceiling Effect: A Study of Female Civil Servants in Central Java. *Jurnal Psikologi*, *47*(1), 56. https://doi.org/10.22146/jpsi.43729

Keterlibatan Perempuan di Parlemen - Tabel Statistik - Badan Pusat Statistik Indonesia. (n.d.). Retrieved October 26, 2026, from https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NDY0IzI=/keterlibatan-perempuan-di-parlemen.html

Krissetyanti, E. P. L. (2018). Women's Perceptions about Glass Ceiling in their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia. *Bisnis & Birokrasi Journal*, *25*(1). https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9643

Langkah Kementerian PANRB Mempersempit Kesenjangan Gender Dalam Birokrasi | Kementerian PANRB. (n.d.). Retrieved October 26, 2026, from https://menpan.go.id/posts/langkah-kementerian-panrb-mempersempit-kesenjangan-gender-dalam-birokrasi

Mayoritas ASN adalah Perempuan, Kenapa yang Jadi Pimpinan Masih Sedikit? | AFU.id. (n.d.). Retrieved October 26, 2026, from https://afu.id/nasional/mayoritas-asn-adalah-perempuan-kenapa-yang-jadi-pimpinan-masih-sedikit

Indonesia Re. (n.d.). Fenomena glass ceiling, hambatan wanita dalam berkarier. https://www.indonesiare.co.id/id/article/fenomena-glass-ceiling-hambatan-wanita-dalam-berkarier

Indonesia, R., L945, T., Ketentuan, B. I., & Pasal, U. (n.d.). *Republik Indonesia-2-Dengan Persetujuan Bersama Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Dan Presiden Republik Indonesia Pasal 20 Dan Pasal 2l Undang-Undang Dasar*

Pamungkas, A., Nabila, A. N., Fawnia, A. F., Febrianto, B. F., Putri, E. A., Handayani, F. D., & Haryanti, R. H. (2025). Fenomena glass ceiling dalam peningkatan karir aparatur sipil negara di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V. Jurnal Mahasiswa Wacana Publik, 5(1), 185–198. https://doi.org/10.20961/wp.v5i1.105476

Partini. (2013). *Jurnal Komunitas 5 (2) (2013): 218-228 Glass Ceilling Dan Guilty Feeling Sebagai Penghambat Karir Perempuan Di Birokrasi*. http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/komunitas

Perempuan Di Birokrasi, K., Glass, F., Pada, C., Republik, K., Febriyanti, I. A., Putri, A. G., Kanti, Y. S., Ummah, A., Febriyanti, A., & Ghaisani Putri, A. (2024). Keterwakilan Perempuan Di Birokrasi: Fenomena Glass Ceiling Pada Kementerian Republik Indonesia conditions of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Int ernational License (CC-BY-SA) license https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

*Policy Brief Halaman 2 @puslatbangkdod_lan*. (n.d.). Retrieved https://www.kemenkopmk.go.id,

Septiana, A. N., & Haryanti, R. H. (2023). Glass Ceiling pada Pekerja Perempuan: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *12*(1), 168–177. Chandra Dodi Widia Nanda Ratih Utami Tri Saswandi Wira Solina Muhamad Aman, Y. (n.d.). *Paradigma Studi Pendidikan Global*.

Pemerintah, P., Di, D., Timur, K., Kartika, D., & Kalimantan Timur, S. (n.d.). *Pengembangan Kompetensi Sosiokultural ASN Dalam Perspektif Kepekaan Gender Pengembangan Kompetensi Sosio-Kultural Asn Dalam Perspektif Kepekaan Gender Pada Pemerintah Daerah Di Kalimantan Timur State Civil Apparatus Socio-Cultural Competency Development On The Perspective Of Gender Awareness In East Borneo Region Dewi Sartika Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Jalan HM Ardans, SH (Ring Road III)*. Retrieved www.bkn.go.id

Perempuan Di Birokrasi, K., Glass, F., Pada, C., Republik, K., Febriyanti, I. A., Putri, A. G., Kanti, Y. S., Ummah, A., Febriyanti, A., & Ghaisani Putri, A. (2024). Keterwakilan Perempuan Di Birokrasi: Fenomena Glass Ceiling Pada Kementerian Republik Indonesia conditions of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC-BY-SA) license (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). In *JSGA: Journal Studi Gender dan Anak* (Vol. 11, Number 1).

*Representasi Perempuan dalam Kategori Eksekutif – PUSKAPOL UI*. (n.d.). Retrieved October 26, 2026, from https://puskapol.fisip.ui.ac.id/representasi-perempuan/representasi-perempuan-kategori-eksekutif/

*View of Pengembangan Kompetensi Sosio-Kultural Asn Dalam Perspektif Kepekaan Gender Pada Pemerintah Daerah Di Kalimantan Timur*. (n.d.). Retrieved October 26, 2026, from https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/33/23

Wahyuni Latifah Sari. (2013). *Hubungan Kesempatan Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Perempuan*.