

Research Article



Analisis Implementasi Pengarusutamaan Gender dan Fenomena Glass Ceiling Dalam Penempatan Posisi Strategi Struktural di Kantor Gubernur Sumatera Utara

Chelsea P Tambunan, Vera A.R Pasaribu, Artha Lumban Tobing

Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas HKBP Nommensen Medan

*chelsea.tambunan@student.uhn.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Pengarusutamaan Gender (PUG) dan mengidentifikasi ada atau tidaknya fenomena glass ceiling dalam penempatan posisi strategis struktural di Kantor Gubernur Sumatera Utara. Latar belakang penelitian ini didasari oleh isu gender di tempat kerja yang terus menjadi perhatian, dengan kesadaran akan kesetaraan gender yang meningkat namun masih terdapat kesenjangan dalam promosi dan partisipasi perempuan di posisi yang lebih tinggi. Penelitian ini berfokus pada bagaimana pemahaman gender dan implementasi PUG dapat memengaruhi dinamika karir pegawai perempuan di lingkungan pemerintahan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan para Kepala Biro dan ASN terkait di Kantor Gubernur Sumatera Utara. Data yang terkumpul dianalisis untuk mengidentifikasi implementasi PUG dan pandangan informan mengenai kesempatan yang diberikan kepada pegawai perempuan dalam mencapai posisi strategis. Analisis juga dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat kemajuan karir perempuan, serta bagaimana budaya organisasi memengaruhi kesempatan yang ada. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai efektivitas implementasi PUG dan ada atau tidaknya fenomena glass ceiling di Kantor Gubernur Sumatera Utara. Temuan ini akan memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi yang lebih efektif dalam mewujudkan kesetaraan gender di lingkungan pemerintahan, serta memberikan rekomendasi bagi organisasi lain yang berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil bagi seluruh pegawai, tanpa memandang gender.

Kata Kunci: Pengarusutamaan Gender, glass ceiling, Posisi Strategis Struktural, Kesetaraan Gender, Budaya Organisasi, Kantor Gubernur Sumatera Utara.

Abstract: This research aims to analyze the implementation of gender mainstreaming and to identify the presence or absence of the glass ceiling phenomenon in the placement of strategic structural positions at the North Sumatra Governor's Office. The background to this study lies in the persistent gender issues in the workplace, with increasing awareness of gender equality, yet continued disparities in promotions and participation of women in higher-level positions. This research focuses on how gender understanding and the implementation of gender mainstreaming can influence the career dynamics of female civil servants in a governmental environment. The research methodology employed is qualitative, with data collected through in-depth interviews with key informants comprising Heads of Bureaus and relevant civil servants at the North Sumatra Governor's Office. The data gathered were analyzed to assess the implementation of gender mainstreaming and the informants' perspectives on the opportunities afforded to female employees in achieving strategic positions. The analysis also identified factors supporting or hindering women's career advancement and how organizational culture influences existing opportunities. The results of this study are expected to provide an in-depth understanding of the effectiveness of gender mainstreaming implementation and the existence or absence of the glass ceiling phenomenon at the North Sumatra Governor's Office. The findings will contribute to the development of more effective strategies for achieving gender equality in governmental environments and provide recommendations for other organizations striving to create an inclusive and equitable workplace for all employees, regardless of gender.

Keywords: Gender Mainstreaming, Glass ceiling, Strategic Structural Positions, Gender Equality, Organizational Culture, North Sumatra Governor's Office.

PENDAHULUAN

Kesetaraan gender di lingkungan kerja menjadi salah satu isu utama dalam pembangunan berkelanjutan, terutama dalam birokrasi pemerintahan. Meskipun berbagai kebijakan telah diterapkan, masih terdapat hambatan yang signifikan bagi perempuan dalam mencapai posisi strategis struktural, salah satunya akibat fenomena glass ceiling (Morisson, 1987). Glass ceiling merupakan batasan tidak terlihat yang menghalangi perempuan untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi, meskipun mereka memiliki kualifikasi yang setara dengan laki-laki (Cahyani, 2019).

Di Indonesia, strategi Pengarusutamaan Gender (PUG) telah diterapkan sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000, yang mengamanatkan setiap sektor pemerintahan untuk memperhatikan aspek gender dalam perumusan kebijakan. Namun, penerapannya masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal bias gender yang mengakar dalam budaya birokrasi (Fakih, 2024).

Dalam birokrasi pemerintahan daerah, termasuk di Kantor Gubernur Sumatera Utara, fenomena glass ceiling tetap menjadi penghalang bagi perempuan dalam mencapai posisi strategis. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa stereotip gender berkontribusi terhadap persepsi negatif terhadap pemimpin perempuan (Azzahra, 2023). Selain itu, faktor-faktor lain seperti diskriminasi dalam promosi jabatan, minimnya dukungan sosial, serta beban ganda yang dihadapi perempuan turut memperkuat ketimpangan ini (Aulia, 2021).

Data dari BKD Kota Medan (2022) menunjukkan bahwa meskipun jumlah PNS perempuan lebih tinggi dibanding laki-laki, dengan jumlah PNS perempuan sebanyak 8651 sedangkan PNS laki-laki 4274. Namun keterwakilan mereka dalam jabatan struktural masih jauh lebih rendah. Fenomena ini mengindikasikan bahwa perempuan masih mengalami hambatan sistemik dalam mencapai posisi kepemimpinan, yang tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Nasution et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis implementasi PUG dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan glass ceiling. penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi PUG dalam birokrasi pemerintahan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan glass ceiling.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena pengarusutamaan gender dan glass ceiling dalam penempatan posisi strategis struktural di Kantor Gubernur Sumatera Utara. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan persepsi pegawai perempuan yang menghadapi hambatan dalam karier mereka.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Gubernur Sumatera Utara, berlokasi di Jl. Pangeran Diponegoro No.30, Kota Medan, dengan rentang waktu penelitian dari Oktober hingga April 2025. Data yang digunakan terdiri dari data primer, yang diperoleh langsung melalui wawancara dengan pegawai perempuan dan pejabat terkait, serta data sekunder, yang bersumber dari dokumen resmi dan literatur yang relevan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan informan kunci, yaitu Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Organisasi, dan Kepala Biro Perekonomian, serta informan utama, yang terdiri dari pegawai negeri sipil perempuan dan laki-laki di lingkungan Kantor Gubernur Sumatera Utara.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, di mana informasi yang tidak relevan disaring; penyajian data, yang dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif untuk mempermudah interpretasi; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang bertujuan memastikan validitas dan kredibilitas hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai implementasi kebijakan pengarusutamaan gender dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan glass ceiling.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Pengarusutamaan Gender dalam Penempatan Posisi Strategis di Kantor Gubernur Sumatera Utara

Pengarusutamaan gender (PUG) merupakan strategi yang bertujuan untuk mengintegrasikan perspektif gender ke dalam berbagai aspek kebijakan dan program pemerintahan guna mencapai kesetaraan gender. Implementasi PUG di Kantor Gubernur Sumatera Utara menunjukkan adanya komitmen terhadap penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan setara bagi perempuan dan laki-laki. Hal ini tercermin dalam kebijakan yang memastikan akses yang adil terhadap kesempatan kerja dan promosi jabatan berdasarkan meritokrasi.

Dalam praktiknya, implementasi PUG di Kantor Gubernur Sumatera Utara telah menghasilkan peningkatan keterwakilan perempuan dalam posisi strategis, terutama di lingkungan Biro Hukum dan Biro Organisasi. Sebagai contoh, proporsi perempuan yang menduduki posisi Kepala Bagian di Biro Hukum cukup signifikan. Selain itu, kehadiran perempuan dalam jabatan kepala biro mencerminkan keberhasilan strategi PUG dalam membuka akses yang lebih luas bagi perempuan untuk menduduki posisi kepemimpinan.

Kebijakan ini diperkuat oleh Peraturan Daerah No. 2 Tahun 2023 yang menjadi pedoman bagi seluruh perangkat daerah dalam menerapkan prinsip kesetaraan gender. Dengan adanya regulasi tersebut, diskriminasi berbasis gender dalam proses rekrutmen dan promosi dapat diminimalisir. Implementasi ini juga sejalan dengan teori Gender Mainstreaming yang dikemukakan oleh (Hall, 2007), yang menekankan pentingnya integrasi perspektif gender dalam semua aspek kebijakan dan program publik.

Fenomena Glass Ceiling terhadap Jenjang Karir Perempuan

Fenomena glass ceiling mengacu pada hambatan struktural yang tidak terlihat tetapi membatasi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan tertinggi. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keberadaan glass ceiling, termasuk stereotip gender, faktor internal perempuan, dan peran ganda dalam rumah tangga.

1. Faktor Stereotip Gender

Stereotip gender sering kali menjadi penghalang utama dalam promosi jabatan bagi perempuan. Eagly dan Karau (2002) menyatakan bahwa perempuan cenderung dianggap kurang kompetitif atau kurang tegas dibandingkan laki-laki dalam peran kepemimpinan. Namun, wawancara dengan pegawai di Kantor Gubernur Sumatera Utara menunjukkan bahwa fenomena ini tidak secara signifikan mempengaruhi pengembangan karir perempuan di lingkungan tersebut. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan yang menekankan penilaian berbasis kompetensi dan kinerja.

2. Faktor Internal Perempuan (Ambisi dan Motivasi)

Ambisi dan motivasi menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan perempuan dalam mencapai posisi strategis. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa rendahnya keinginan perempuan untuk mengambil peran kepemimpinan menjadi salah satu penyebab

utama terbatasnya keterwakilan mereka dalam posisi tinggi. Namun, di Kantor Gubernur Sumatera Utara, ASN perempuan menunjukkan tingkat ambisi dan motivasi yang tinggi untuk mengembangkan karir mereka, yang didukung oleh sistem promosi berbasis kompetensi.

3. Faktor Peran Ganda dalam Keluarga

Konflik antara tanggung jawab domestik dan profesional sering kali menjadi kendala bagi perempuan dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Greenhaus dan Beutell (1985) menyatakan bahwa tekanan dari peran ganda ini dapat mengurangi peluang perempuan untuk fokus pada pengembangan karir. Namun, wawancara dengan pegawai menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan budaya dan dukungan kebijakan organisasi, hambatan ini dapat diatasi. Pembagian peran domestik yang lebih setara antara laki-laki dan perempuan turut berkontribusi pada meningkatnya partisipasi perempuan dalam dunia kerja.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi pengarusutamaan gender (PUG) di Kantor Gubernur Sumatera Utara telah berjalan dengan efektif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif bagi perempuan dalam menempati posisi strategis. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa fenomena glass ceiling tidak ditemukan secara signifikan di beberapa biro utama, seperti Biro Hukum, Biro Organisasi, dan Biro Perekonomian. Hal ini mencerminkan keberhasilan kebijakan yang mendukung kesetaraan gender dalam rekrutmen, promosi, serta pengambilan keputusan di lingkungan kerja.

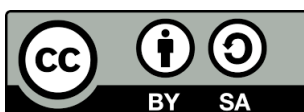
Keberhasilan implementasi PUG ini menunjukkan bahwa dukungan kebijakan dan lingkungan kerja yang transparan dapat mengurangi hambatan struktural yang sering dihadapi perempuan. Selain itu, partisipasi perempuan dalam posisi kepemimpinan tidak hanya berdampak pada pengembangan individu, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui keberagaman perspektif dan inovasi.

Sebagai implikasi kebijakan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya keberlanjutan program dan evaluasi berkala terhadap implementasi PUG guna memastikan bahwa prinsip kesetaraan gender terus dipertahankan dan diperkuat. Ke depan, penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap efektivitas PUG di berbagai sektor pemerintahan maupun swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, R. (2021). Pengaruh Glass Ceiling Dan Self Efficacy Terhadap Women Career Advancement Dengan Social Support Sebagai Variabel Moderating.
- Azzahra, G. A. (2023). Pengembangan Stereotip Gender terhadap Persepsi Karyawan pada Manajer Perempuan. *Konstruksi Sosial: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial*, 3(4), 111–121. <https://doi.org/10.56393/konstruksisocial.v1i12.1375>
- Cahyani, V. B. (2019). Glass Ceiling pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi Kementerian Republik Indonesia. Unair Repository.
- Daerah, P. (2023). Perda Sumut No 2, LD 2023/ NO 2, TLD NO.66.
- Fadhilla, R. (2018). Mobilitas Aparatur Sipil Negara Perempuan Di Birokrasi Pemerintah Kota Banda Aceh. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.
- Fakih, D. M. (2024). Analisis Gender Dan Transformasi Sosial. Pustaka Pelajar.
- Fathonah, D. (2020). Pengaruh Peran Gender Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Daerah Tarakan Provinsi Kalimantan Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(2), 117–124. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/104>
- Karakiliç, Ü. N. Y. (2019). Evaluation of Glass Ceiling Syndrome in Terms of Gender

- Discrimination Perception. *Journal of Management and Economics Research*, 17(2), 214–233. <https://doi.org/10.11611/yead.495207>
- Krissetyanti, E. P. L. (2018). Women's Perceptions about Glass Ceiling in their Career Development in Local Bureaucracy in Indonesia. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 25(1), 16–22. <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9643>
- Laksanti, S. C. (2017). Glass ceiling Sebuah Mitos atau Fakta Bagi Karier Perempuan.
- Morisson. (1987). The trouble with the glass ceiling: Critical reflections on a famous concept. In *Critical Management Studies at Work: Negotiating Tensions between Theory and Practice*. Radboud University.
- 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), 368–384. <https://doi.org/10.24198/jane.v14i1.41326>
- Nuraeni, Y., & Lilin Suryono, I. (2021). Analisis Kesetaraan Gender dalam Bidang Ketenagakerjaan Di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 68–79. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.134>
- Nurudin Zainal Arifin (1), Rapini Titi (2), & Abrianto Tegoeh Hari (3). (2023). Perananan Gender, Keterampilan Kerja Dan Perputaran Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Tepung Tapioka. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 3(e-ISSN: 2777-0559, Januari-April 2023), 315–328.
- Partini. (2013). Glass Ceiling Dan Guilty Feeling Sebagai Penghambat Karir Perempuan Di Birokrasi. *Jurnal Komunitas*, 5(2), 218–228. <https://doi.org/10.15294/komunitas.v5i2.2740>
- Pressman, J. L. (1973). *Implementation*. University Of California Press.
- Raisin, M., Waluyo, U., & Syaib, M. Z. (2016). Pengembangan Partisipasi Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan Dan Perencanaan Pendidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Muhsinin Labulia Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 1(1). <https://doi.org/10.29303/jipp.v1i1.6>
- Ristami, K. T. A. (2023). Efek Gender dan Pendidikan pada Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan BPR di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(3), 190–203. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/4835>
- Septiana, A. N., & Haryanti, R. H. (2023). Glass Ceiling pada Pekerja Perempuan: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 12(1), 168–177. <https://doi.org/10.23887/jish.v12i1.58384>
- Telenggen, W. (2022). Analisis Persepsi Glass Ceiling dalam Pengembangan Karir Karyawan Perempuan pada PT. Pontil Freeport di Papua. <http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/16479/>
- Wijayanti, D. (2020). Persepsi Glass ceiling Dalam Profesi Dosen (Studi Kasus: Dosen Wanita Universitas Semarang). *Journal of Competitiveness*, 3–19. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.01>
- Wilda, arvin yunita nurul, Sunaryo, H., & Wahono, B. (n.d.). Analisis Pengaruh Gender, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen*, 9(13), 48–61. www.fe.unisma.ac.id
- Zendrato, W. A. M. J. (2023). Implementasi Kebijakan Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2009 tentang Rehabilitasi Pengguna Narkotika pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara.



Copyright (c) 20xx by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).