



# Glass Ceiling pada Pekerja Perempuan: Studi Literatur

Ade Nuri Septiana<sup>1\*</sup>, Rina Herlina Haryanti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Sebelas Maret, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received February 07, 2023

Revised April 10, 2023

Accepted March 11, 2023

Available online April 30, 2023

### Kata Kunci:

Glass Ceiling; Kesenjangan; Pekerja Perempuan

### Keywords:

Glass Ceiling; Gender Equality; Women Worker



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license. Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

## ABSTRAK

Partisipasi perempuan dalam posisi manajemen puncak yang masih rendah menyebabkan munculnya fenomena glass ceiling di lingkungan kerja. Perempuan masih mengalami hambatan transparan yang menyebabkan mereka kesulitan untuk menapaki jenjang karier strategis di perusahaan atau organisasi. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui faktor-faktor penyebab dari glass ceiling, strategi yang perlu dilakukan dan kondisi pasca glass ceiling. Penelitian ini merupakan studi literatur tentang fenomena glass ceiling yang dialami oleh perempuan. Dengan menggunakan teknik traditional review (tidak sistematis) pada 10 jurnal internasional yang membahas topik terkait glass ceiling dari tahun 2019 sampai 2022. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa terdapat berbagai macam faktor-faktor penyebab munculnya glass ceiling yang terjadi baik di sektor swasta dan publik. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor dari dalam diri perempuan, faktor dari perusahaan atau organisasi di mana perempuan bekerja, dan faktor preferensi. Oleh karena itu, dalam menghadapi glass ceiling perlu adanya strategi yang harus dilakukan untuk menghilangkan fenomena ini. Akan tetapi, meskipun

perempuan sudah mampu menghilangkan glass ceiling. Mereka masih tetap mendapatkan tantangan lainnya seperti prasangka dan stereotip negatif, perlakuan diskriminasi, perasaan kesepian, dan peran ganda.

## ABSTRACT

The low participation of women in top management positions leads to the glass ceiling phenomenon in the working environment. Women still meet some transparent barriers that complicate them treading strategic career paths in companies or organizations. This research aims to find the causative factors of the glass ceiling, the strategies that need to be done, and the condition of the post-glass ceiling phenomenon. This research is a literature review on the glass ceiling phenomenon experienced by women. This research uses the traditional review method (not systematic) in 10 international journals that discuss topics related to glass ceilings from 2019 to 2022. The result is that various factors causing the rise of the glass ceiling happened in both private and public sectors. These factors include factors within the woman, factors from the company or organization where women work, and preference factors. Therefore, in dealing with this phenomenon, it is necessary to have a strategy that has to be done to eliminate this phenomenon. However, even though women have been able to remove the glass ceiling. They still have other challenges, such as prejudice and negative stereotypes, discrimination, feelings of loneliness, and double role.

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin maju menjadikan perempuan tidak lagi mengurus urusan domestik saja namun juga ikut berperan dalam mencari nafkah untuk keluarganya. Meskipun demikian, perempuan yang memiliki peran publik ini tidak serta merta diberikan kesetaraan dalam perjalanan kariernya (Laksanti et al., 2017). Apalagi perempuan yang mempunyai kedudukan tinggi, masih banyak yang beranggapan bahwa perempuan tidak pantas mendapatkan posisi tersebut (Tuwu, 2018). Kondisi ini dapat disebut sebagai *glass ceiling* (Laksanti et al., 2017). *Glass ceiling* pertama kali dipopulerkan di tahun 1986 pada Wall Street Journal yang ditulis oleh 2 (dua) orang wartawan. Dalam tulisan tersebut, digambarkan bahwa perempuan mendapatkan hambatan-hambatan yang tidak kasat mata pada saat mereka mencoba untuk menaiki hierarki puncak di perusahaan (United States Department of Labor, 1995).

Menurut Morrison et al. (1987), *glass ceiling* merupakan sebuah fenomena di mana perempuan mengalami hambatan atau halangan transparan ketika berusaha naik ke puncak karier dalam mendapatkan jabatan tertentu di perusahaan. Fenomena *glass ceiling* yang dialami perempuan tidak sederhana hambatan pada individu perempuan

\*Corresponding author

E-mail addresses: [adenuri59@student.uns.ac.id](mailto:adenuri59@student.uns.ac.id)

saja. Akan tetapi, jauh lebih luas pada perempuan sebagai kelompok yang dihambat untuk dapat naik ke hierarki tinggi karena mereka adalah perempuan (Morrison et al., 1987). Fenomena *glass ceiling* ini dapat dimetaphora sebagai kondisi di mana perempuan yang masih diberikan ruang dalam menaiki tangga kariernya dengan memandang ke atas. Meskipun telah diberi ruang tetapi tangga yang ditempuh perempuan masih tetap diberi hambatan sebuah kaca. Perempuan pada akhirnya hanya mampu menatap ke atas dinding kaca sembari melihat laki-laki yang lebih mampu melangkah lebih tinggi ke tangga puncak karier. Perempuan hanya akan terus dihambat untuk mendapatkan kesempatan dalam peningkatan karier kerjanya (Cahyani, 2019). Sejalan dengan pandangan dari Morrison et al. (1987) dan Cahyani (2019), Adair (1999) berpendapat bahwa fenomena *glass ceiling* merupakan hambatan-hambatan yang dialami oleh suatu individu sehingga mencegah mereka untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi meskipun memiliki kompetensi yang sudah memenuhi syarat.

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*).

Di Indonesia sendiri partisipasi perempuan dalam dunia kerja berperan penting dalam peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) perempuan. Terutama partisipasi perempuan yang bekerja sebagai tenaga manajer, administrasi, profesional, dan teknisi. Jika persentase perempuan yang bekerja dengan jabatan tersebut naik sebesar 1% maka IPM perempuan juga akan naik sebesar 0,298. Kenaikan IPM ini dinilai sebagai kenaikan terbesar jika dibandingkan dengan partisipasi perempuan yang bekerja sebagai pengusaha (naik sebesar 0,206) dan perempuan bekerja di parlemen (naik sebesar 0,196). Hal ini terjadi karena perempuan yang menjabat sebagai tenaga manajer, administrasi, profesional, dan teknisi memiliki jabatan yang strategis untuk berperan dalam pengambilan keputusan di tempat kerjanya (Abdurrahman & Tusianti, 2021). Meskipun demikian, di Indonesia masih terjadi ketimpangan gender perempuan di dunia kerja. Salah satunya dalam ruang lingkup birokrasi. Birokrasi di Indonesia merupakan organisasi yang menjadikan laki-laki dan perempuan menjadi saling berkompetisi. Munculnya bias gender dalam pemilihan gender sebagai akibat dari mengakarnya budaya patriarki dalam sistem birokrasi di Indonesia. Kemudian birokrasi di Indonesia dibentuk akibat adanya nilai maskulin dalam konstruksi sosialnya. Ketimpangan perempuan di birokrasi dapat dilihat pada perempuan yang memiliki jabatan tinggi. Semakin tinggi jabatan maka semakin minim representasi perempuan di birokrasi seperti pada jabatan eselon I dan II (Cahyani, 2019).

Pada lingkup yang lebih luas seperti negara-negara di ASEAN juga masih ditemukan fenomena *glass ceiling* khususnya di perusahaan bidang industri Hospitality (*Hotel, Restaurants, and Leisure*). Di bidang tersebut persentase perempuan yang berhasil mendapatkan posisi manajemen masih di bawah 40%. Kemudian yang berhasil menduduki posisi *general manager* masih pada persentase yang rendah yaitu di bawah 20%. Hal ini semakin diperparah dengan kesempatan yang rendah pula bagi perempuan untuk naik ke posisi puncak. Perempuan di bidang ini hanya memiliki 5% sampai 8% kemungkinan naik mendapatkan posisi direktur (Winata et al., 2021).

Masuk ke negara di luar Asia seperti di Negara Norwegia. Di ranah politik dan pemerintahan Norwegia masih ditemukan fenomena *glass ceiling*. Meskipun pemerintahan mereka telah mengeluarkan peraturan *the Norwegian Local Government Act of 25 September 1992* yaitu undang-undang yang mengatur keterwakilan perempuan. Peraturan tersebut memuat kewajiban keterwakilan di setiap jenis kelamin serendah-rendahnya 40% di pencalonan kandidat partai pada dewan eksekutif di tingkat kotamadya. Meskipun demikian, peraturan ini hanya mampu berdampak pada penambahan partisipasi perempuan di dewan eksekutif kotamadya saja. Di tingkat pemerintahan lain dan administrator puncak tidak ditemukan peningkatan partisipasi perempuan (Geys & Sørensen, 2019). Fenomena ini juga terjadi di Amerika Serikat meskipun perempuan masuk ke dalam setengah dari tenaga kerjanya. Banyak pekerja perempuan yang masih mendapatkan perlakuan diskriminasi gender yang dibedakan berdasarkan *gender lines* (garis gender). Hal ini dibuktikan dengan kemungkinan perempuan menjadi *chief executive officer* (CEO) masih 28% lebih rendah jika dibandingkan dengan laki-laki. Padahal masa kini perempuan sudah mempunyai keterampilan dan karisma yang dapat disetarakan dengan laki-laki. Kemampuan kepemimpinan mereka pun juga dapat dipertanggungjawabkan (Fuhrmans, 2020).

Berdasarkan dari permasalahan tersebut, penelitian ini akan menyajikan penelaahan studi literatur dengan teknik *traditional review* terhadap topik *glass ceiling* untuk mengetahui faktor penyebab *glass ceiling*, strategi dalam menghadapi *glass ceiling* dan keadaan setelah perempuan mampu lewat dari hambatan *glass ceiling*. Hal ini dilakukan karena kajian terkait *glass ceiling* masih jarang didengar di masyarakat meskipun kenyataannya fenomena ini sudah sering terjadi dan dirasakan oleh perempuan di dunia kerja. Menurut Krissetyanti, tidak mudah untuk mendapatkan informasi terkait fenomena *glass ceiling*, karena adanya pengaruh budaya patriarki sehingga sebagian perempuan tidak menyadari telah mengalami hambatan dalam pengembangan karier (Krissetyanti, 2018). Kemudian penelitian terkait topik

*glass ceiling* tidak secara menyeluruh dalam satu pembahasan terutama dalam topik faktor-faktor penyebab yang di setiap hasil penelitian terdahulu faktor yang diberikan tidak sama. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan guna menghimpun berbagai informasi yang berhubungan dengan fenomena *glass ceiling* sehingga mendapatkan informasi yang lebih menyeluruh.

## 2. METODE

Metode yang dilakukan dalam penyusunan penelitian ini adalah dengan studi literatur (*literature review*) di mana hasil dari sintesisnya dapat digunakan untuk rujukan penelitian mendatang. Studi literatur ini menggunakan teknik studi literatur yang tidak sistematis (*traditional review*) dengan menggunakan 10 jurnal internasional yang membahas terkait *glass ceiling* dari tahun 2019 hingga 2022. Pemilihan teknik *traditional review* dikarenakan teknik ini dinilai lebih fleksibel dan mampu lebih eksplor terkait ide-ide yang diambil. Kemudian teknik ini juga memiliki subjektivitas yang implisit meskipun tidak memiliki aturan tetap namun menjadi praktik yang baik untuk menjelaskan kepada pembaca terkait topik bahasan sesuai dengan materi yang telah dipilih.

Dalam pencarian jurnal menggunakan keyword “*glass ceiling*”, “*women*”, “*women worker*”, “*equality*”, dan “*gender*”. Dari beberapa jurnal yang ditemukan kemudian dipilih dengan membaca secara keseluruhan jurnal, dan dipilihlah sepuluh jurnal yang digunakan dalam studi literatur ini (Tabel 1). Hasil penelitian ini dapat menjadi pengetahuan tambahan bagi penelitian *glass ceiling* di Indonesia dengan membuktikan hasil temuan *literature review* dari penelitian yang dilakukan di internasional apakah terjadi juga di Indonesia. Kemudian penelitian literatur ini juga dapat dijadikan rujukan dan informasi bagi pekerja perempuan khususnya di Indonesia bahwa di dunia internasional isu gender terkait ketimpangan representatif perempuan di manajemen puncak ternyata masih ada dan terus berjalan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Glass Ceiling*

Pada akhir-akhir ini, fenomena akan kesetaraan gender dan keterwakilan perempuan di posisi manajemen puncak menjadi salah satu topik yang sering dibicarakan (Batool et al., 2021). Termasuk halnya fenomena *glass ceiling* yang dialami oleh perempuan. *Glass ceiling* telah menjadi masalah global yang bahkan di negara maju masih menjadi topik pembicaraan (Altamimi et al., 2022). Adanya fenomena *glass ceiling* dapat mempengaruhi kemajuan karier perempuan itu sendiri (LekshmiPriya, 2019). Pada penelitian dari LekshmiPriya (2019), Dauti & Dauti (2020), Yagüe-Perales et al. (2021), Batool et al. (2021), dan Altamimi et al. (2022), *glass ceiling* merupakan penghalang yang menjadi pencegah perempuan untuk dapat naik ke posisi manajemen senior pada suatu organisasi sehingga menyebabkan representasi perempuan pada jabatan tersebut masih jarang. Karakiliç (2019) memiliki pemikiran yang serupa yaitu *glass ceiling* muncul ketika karyawan perempuan dilarang untuk naik ke level manajemen senior karena adanya tradisi bisnis dan stereotip yang akhirnya menjadi sebuah sindrom.

Pada penelitian Yu (2020), *glass ceiling* merupakan penghalang buatan yang menghambat majunya para laki-laki minoritas dan perempuan untuk mendapatkan kesempatan ke posisi manajemen dan pengambilan keputusan. Sedangkan dari Babic & Hansez (2021), *glass ceiling* merupakan seseorang yang dihentikan kariernya di tingkat rendah meskipun telah memenuhi syarat untuk naik ke hierarki organisasi yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena adanya diskriminasi yang biasanya didasari pada seksisme atau rasisme (Babic & Hansez, 2021).

*Glass ceiling* sendiri identik dengan hambatan-hambatan yang tidak kasat mata. Hambatan ini lebih sering muncul ketika perempuan hendak mencapai posisi manajemen puncak atau senior (Babic & Hansez, 2021). Mereka harus bekerja lebih keras dan terus membuktikan diri agar dapat naik ke posisi puncak (LekshmiPriya, 2019). Akan tetapi, meskipun perempuan telah mampu mencapai posisi manajemen senior, beberapa dari mereka masih merasakan fenomena *glass ceiling* ketika berusaha mendapatkan kesempatan dalam promosi (Yu, 2020). Hambatan yang dialami perempuan dapat terjadi di mana-mana baik di struktur organisasi, aturan dasarnya, dan batasan (*wall*) (Altamimi et al., 2022).

Hambatan dapat dibedakan menjadi 5 (lima) kelompok yaitu hambatan struktur di dalam internal bisnis, hambatan sosial, hambatan dari pemerintah, hambatan berdasarkan situasional, dan hambatan dari dalam diri sendiri. Pada hambatan struktural di dalam internal bisnis, hambatan sosial, dan hambatan pribadi memiliki pengaruh terhadap pengembangan karier perempuan. Sedangkan pada hambatan dari pemerintah dan hambatan situasional tidak berpengaruh terhadap pengembangan karier perempuan (Dauti & Dauti, 2020). Kemudian terdapat 3 (tiga) langkah utama penyebab terjadinya *glass ceiling* pada perempuan yaitu kelompok penghalang yang menyebabkan fenomena *glass ceiling* muncul, rintangan yang dipaksakan manajer laki-laki dan perempuan, serta hambatan yang dipaksakan sendiri (Karakiliç, 2019).

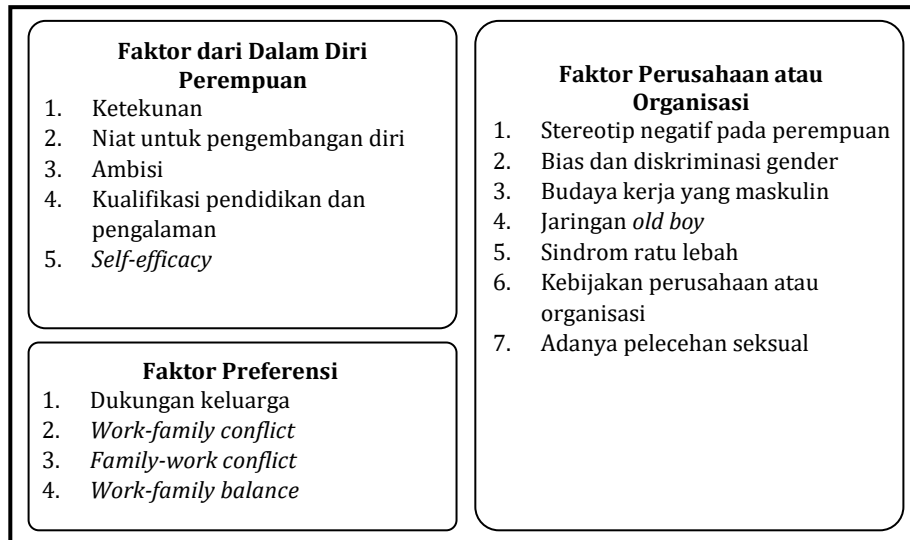
**Tabel 1.** Daftar Jurnal yang Digunakan dalam *Literature Review*

No	Judul Artikel	Lokus Kasus	Metode Penelitian	Permasalahan yang Diteliti dan Hasil Penelitian
1.	<i>An Investigative Study of The Glass Ceiling Effect in Relation with Gender Bias on The Career Development of Women in Organizations</i> (LekshmiPriya, 2019)	India	Investigasi	Permasalahan: Masih terjadi fenomena <i>glass ceiling</i> pada pekerja perempuan dengan promosi perempuan menuju tingkat manajemen puncak yang masih kurang dan terjadinya bias gender dalam organisasi. Hasil: Adanya kesenjangan yang cukup besar untuk pekerja perempuan mendapatkan kesempatan dalam meraih jabatan pemimpin di berbagai sektor organisasi. Kemudian kemunculan fenomena <i>glass ceiling</i> di tengah-tengah pekerja perempuan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Oleh sebab itu, diperlukan beberapa strategi untuk memecahkan fenomena <i>glass ceiling</i> .
2.	<i>Evaluation of Glass Ceiling Syndrome in Terms of Gender Discrimination Perception</i> (Karakiliç, 2019)	Turki	Mixed method	Permasalahan: Pekerja perempuan yang masih mengalami sindrom <i>glass ceiling</i> dan diskriminasi gender. Hasil: Banyak ditemukannya pekerja perempuan yang mengalami diskriminasi dan diskriminasi gender. Selain itu, ditemukan hubungan antara persepsi kesetaraan gender dengan sindrom <i>glass ceiling</i> . Oleh karena itu, diperlukan tindakan penyelesaian dari berbagai sisi baik itu dalam diri perempuan, perusahaan atau organisasi, dan pemerintah.
3.	<i>The Glass Ceiling: Existence Barriers Affecting Women's Career Development</i> (Dauti & Dauti, 2020)	Kosovo	Kuantitatif	Permasalahan: Keterwakilan perempuan masih rendah dalam posisi pengambilan keputusan dan posisi manajemen puncak. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa hambatan yang mereka alami. Hasil: Dari beberapa hambatan yang ada terdapat 3 (tiga) hambatan yang terbukti menjadi penghalang yaitu hambatan dari struktur internal bisnis, hambatan sosial dan hambatan pribadi. Kemudian 2 (dua) hambatan lainnya seperti hambatan dari pemerintah dan hambatan situasional tidak mempengaruhi pengembangan karir perempuan.
4.	<i>Glass Ceiling in Federal Law Enforcement: An Explonatory Analysis of the Factors Contributing to Women's Career Advancement</i> (Yu, 2020)	Amerika Serikat	Kuantitatif	Permasalahan: Pada saat ini fenomena <i>glass ceiling</i> tidak hanya terjadi di sektor swasta saja namun juga terjadi di sektor publik. Di sektor ini, partisipasi perempuan dalam melakukan kontrol manajerial masih kecil. Hasil: Terdapat beberapa faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kemajuan karir perempuan dalam penegakan hukum federal dengan 9 (sembilan) tema muncul sebagai faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan mereka.
5.	<i>Beyond The Glass Ceiling: An Exploration of The Experiences of Female Corporate Organizational Leaders In Ghana</i> (Amakye, Chimhutu, & Darkwah, 2021)	Ghana	Kualitatif	Permasalahan: Masih sangat kurangnya keterwakilan perempuan dalam posisi kepemimpinan organisasi. Padahal sudah banyak penelitian di bidang ini terutama berfokus pada hambatan yang dirasakan perempuan untuk naik ke posisi kepemimpinan. Akan tetapi, masih sedikit penelitian tentang pengalaman hidup perempuan yang telah berhasil mengambil posisi kepemimpinan. Hasil: Perempuan yang telah mampu naik ke posisi manajemen puncak masih tetap menerima tantangan lagi.
6.	<i>The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-</i>	Belgia	Kuantitatif	Permasalahan: Sebagian besar perempuan masih tetap minoritas dalam posisi pengambilan keputusan. Pengamatan ini mencerminkan terjadinya fenomena <i>glass ceiling</i> yang merupakan diskriminasi vertikal di dalam perusahaan terhadap perempuan yang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor.

No	Judul Artikel	Lokus Kasus	Metode Penelitian	Permasalahan yang Diteliti dan Hasil Penelitian
	<i>Family Interface and Well-Being at Work</i> (Babic & Hansez, 2021)			Hasil: Ditemukan hasil bahwa faktor <i>work-family conflict</i> memediasi <i>glass ceiling</i> pada ketegangan kerja, niatan untuk berhenti, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja pada pekerja perempuan.
7.	<i>Analysis the Impact of the Glass Ceiling in Managerial Career: The Case of Spain</i> (Yagüe-Perales et al., 2021)	Spanyol	Kualitatif	Permasalahan: Kebutuhan untuk mendobrak hambatan yang dihadapi perempuan di tenaga kerja membangkitkan minat yang besar untuk menegakkan keadilan sosial dan keberlanjutan. Oleh karena itu, perlu membuka jalan baru pada topik " <i>glass ceiling</i> " dengan menilai evolusi ketidaksetaraan gender dalam proporsi individu yang mencapai posisi manajerial tinggi. Hasil: Prevalensi kesenjangan gender dengan sedikit kemajuan dalam beberapa tahun terakhir. Perempuan masih merasa lebih sulit untuk dipromosikan ke posisi manajerial yang tinggi sedangkan menjadi laki-laki ternyata hampir menjadi jaminan untuk menghindari posisi manajerial yang rendah.
8.	<i>The Perception of Glass Ceiling and its Impact on Interpersonal Conflicts in a Masculine Culture: Mediating Role of Self-Efficacy</i> (Batool et al., 2021)	Pakistan	Kuantitatif	Permasalahan: Belakangan ini, fenomena kesetaraan gender dan keterwakilan perempuan di posisi manajerial puncak menjadi salah satu isu yang mengemuka. Meskipun, ada kemajuan substansial dalam kehadiran perempuan di angkatan kerja, namun representasi perempuan terbatas di eselon atas organisasi. Hasil: Munculnya fenomena <i>glass ceiling</i> dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa persepsi akan <i>glass ceiling</i> memiliki hubungan terhadap konflik interpersonal dan <i>self-efficacy</i> . Di samping itu, <i>self-efficacy</i> sendiri juga memediasi persepsi <i>glass ceiling</i> dengan konflik interpersonal. Kemudian, moderasi maskulinitas ikut berperan memberikan implikasi substansial terhadap teori dan praktiknya.
9.	<i>Breaking Through The Glass Ceiling: The Three-Dimensional Model (Macro, Meso And Micro) Towards Promoting Women Participation in An Academic Context: Insights from A Mixed-Methods Approach</i> (Altamimi et al., 2022)	Saudi	Mixed method	Permasalahan: Masih menjadi perhatian global terkait isu kesenjangan antara perempuan dan laki-laki yang tetap signifikan, dan terus menurunnya keterwakilan perempuan dalam posisi kepemimpinan karena kompetensi mereka terus kurang diinvestasikan. Hal ini pun juga terjadi dalam lingkup akademik dengan mengungkapkan faktor-faktor yang menonjol sehingga terjadi fenomena <i>glass ceiling</i> yang dihadapi oleh para pemimpin perempuan akademis di universitas-universitas. Hasil: Terdapat hambatan-hambatan yang diterima pekerja perempuan untuk naik posisi atas yaitu hambatan di tingkat kelembagaan, tingkat sosial, dan tingkat pribadi. Oleh karena itu, pemerintah melakukan tindakan dengan mengusung alternatif penyelesaian demi mendorong kemajuan pekerja perempuan.
10.	<i>Gender Labor Inequalities in The Public Sector: The Interplay Between Policy and Micro-politics</i> (Bermúdez-Figueroa & Roca, 2022)	Spanyol	Mixed method	Permasalahan: Terlepas dari kemajuan ilmiah dalam pengetahuan yang tersedia tentang ketidaksetaraan gender, tinjauan literatur di bidang administrasi publik mengungkapkan bahwa ada topik penting yang masih belum dipelajari. Semakin banyak penelitian tentang representasi gender di lembaga-lembaga politik dan kepolisian namun partisipasi tenaga kerja perempuan di sektor publik masih jauh lebih sedikit dieksplorasi. Hasil: Masih terjadi ketidaksetaraan pada pekerja perempuan di dalam pemerintahan. Dalam bidang administrasi publik sendiri juga masih dipandang sebagai rezim gender yang condong menghasilkan ketidaksetaraan itu sendiri pada dinamika formal dan informal.

### Faktor Penyebab Glass Ceiling

Terjadinya fenomena *glass ceiling* disebabkan oleh berbagai macam bentuk faktor. Berdasarkan studi literatur dari 10 jurnal, terdapat beberapa faktor penyebab dari *glass ceiling*. Faktor ini dikategorikan menjadi 3 kelompok besar yaitu faktor yang muncul karena perempuan itu sendiri, faktor yang berasal dari perusahaan atau organisasi tempat perempuan bekerja, dan faktor preferensi seperti terlihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Faktor-Faktor Penyebab *Glass Ceiling*

Sumber: (Altamimi et al., 2022; Babic & Hansez, 2021; Batool et al., 2021; Bermúdez-Figueroa & Roca, 2022; Dauti & Dauti, 2020; Karakiliç, 2019; Lekshmipriya, 2019; Pan et al., 2022)

Faktor pertama yang menjadi penyebab munculnya *glass ceiling* adalah berasal dari dalam diri perempuan itu sendiri (Altamimi et al., 2022; Batool et al., 2021; Dauti & Dauti, 2020; Lekshmipriya, 2019; Yu, 2020). Menurut Yu (2020), faktor dari dalam diri perempuan berasal dari ketekunan kerja dan niatan mengembangkan diri untuk memimpin. Apabila perempuan tidak tekun dan tidak berminat untuk mengembangkan diri, maka secara tidak langsung mereka telah membuat hambatan untuk dirinya sendiri. Kemudian kurangnya rasa percaya diri, ambisi, pendidikan, dan pengalaman yang menjadikan perempuan semakin terhambat untuk mendapatkan kesempatan naik ke posisi puncak (Altamimi et al., 2022). Rendahnya *self-efficacy* pada diri perempuan juga menjadi faktor pendorong lain dari *glass ceiling* (Batool et al., 2021; Lekshmipriya, 2019). Menurut Altamimi et al. (2022), dampak dari faktor dari dalam diri perempuan adalah memicu perempuan untuk menunjukkan ketidakmampuan mereka dalam mengerjakan tugas baik itu dari sisi fisiologis maupun psikologis. Dampak lainnya juga menyebabkan perempuan menjadi semakin membatasi kemampuannya dalam usaha melewati *glass ceiling* dan membuktikan bahwa stereotip negatif yang ada di masyarakat terkait pekerja perempuan adalah benar. (Altamimi et al., 2022)

Faktor pendorong yang kedua datang dari dalam organisasi atau perusahaan (Altamimi et al., 2022; Batool et al., 2021; Bermúdez-Figueroa & Roca, 2022; Dauti & Dauti, 2020; Karakiliç, 2019; Lekshmipriya, 2019; Yu, 2020). Faktor ini berupa perusahaan atau organisasi yang perempuan naungi telah tumbuh stereotip bahwa perempuan tidak cocok untuk mendapatkan posisi senior atau strategis di tempat kerjanya (Altamimi et al., 2022; Bermúdez-Figueroa & Roca, 2022; Karakiliç, 2019; Lekshmipriya, 2019). Perempuan sering kali mendapatkan bias dan diskriminasi gender di tempat kerjanya sehingga ikut serta menjadi faktor penyebab *glass ceiling* (Karakiliç, 2019; Lekshmipriya, 2019; Yu, 2020). Penyebab lainnya datang dari dasar lingkungan dan budaya kerja perusahaan atau organisasi yang sudah maskulin di setiap praktiknya sehingga menyebabkan ruang gerak perempuan yang semakin sulit (Batool et al., 2021; Karakiliç, 2019). Kemudian jika dilihat dari sisi jaringan (*networks*), terbentuknya jaringan *old boy* yang khusus untuk laki-laki di dalam perusahaan atau organisasi semakin mencegah perempuan memperoleh kesempatan membangun hubungan dengan rekan kerja dan atasannya (Karakiliç, 2019; Lekshmipriya, 2019; Yu, 2020).

Faktor pada perusahaan atau organisasi lainnya datang dari munculnya sindrom ratu lebah (Karakiliç, 2019). Sindrom ratu lebah merupakan kondisi di mana pemimpin perempuan yang saling iri dengan perempuan lainnya. Mereka cenderung berusaha mempertahankan kekuasaannya dan mencegah pekerja perempuan lainnya untuk dipromosikan. Kemudian dari sisi kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan atau perusahaan yang diskriminasi terhadap perempuan juga menjadi penghambat perempuan untuk mendapatkan kesempatan mendapatkan posisi puncak (Altamimi et al., 2022). Adanya ancaman

perempuan mendapatkan pelecehan seksual di perusahaan atau organisasi yang menjadi penyebab semakin melemahkan semangat perempuan untuk naik ke jabatan puncak dan demoralisasi untuk eksekutif perempuan (Lekshmi Priya, 2019).

Faktor ketiga yaitu faktor yang berasal dari preferensi. Faktor ini muncul karena perempuan sebagai pekerja memiliki 2 (dua) peran di hidupnya yaitu peran sebagai pekerja di perusahaan atau organisasi dan peran sebagai istri serta ibu di keluarganya. Perbedaan peran ini menjadikan perempuan mengalami beberapa konflik baik itu di tempat kerja maupun di keluarga. Di faktor preferensi dapat muncul akibat kurangnya dukungan dari keluarga (Lekshmi Priya, 2019). Hal ini terjadi karena dukungan yang diberikan keluarga terhadap perempuan dapat ikut berkontribusi pada kemajuan karier dan keseimbangan kehidupan antara di rumah dan tempat kerja (Dauti & Dauti, 2020). Kemudian munculnya perbedaan peran keluarga dengan pekerjaan yang menyebabkan terjadinya *work-family conflict* (Babic & Hansez, 2021; Batool et al., 2021; Lekshmi Priya, 2019), *family-work conflict* (Batool et al., 2021) dan *work-family balance* (Lekshmi Priya, 2019).

### **Strategi Pencegahan Glass Ceiling**

Adanya fenomena *glass ceiling* sangat merugikan perempuan. Oleh karena itu, diperlukan strategi sehingga hambatan tidak kasat dapat dipecahkan. Strategi yang dapat dilakukan dalam mencegah terjadinya fenomena *glass ceiling* pada perempuan yaitu sebagai berikut:

Pertama, strategi yang dapat dilakukan pada perusahaan atau organisasi yaitu dengan membangun budaya kerja yang sadar akan bias gender sekaligus sebagai upaya menghapus stereotip negatif terhadap pemimpin perempuan (Lekshmi Priya, 2019). Kemudian perusahaan atau organisasi dapat membingkai ulang tentang proses dan praktik sumber daya manusia (SDM) sehingga dalam perekrutan dan promosi jauh dari bias gender dan diskriminasi (Karakiliç, 2019; Lekshmi Priya, 2019). Di sisi lain, perlu adanya pengembangan dan pemberian program *mentoring* untuk pekerja perempuan (Lekshmi Priya, 2019). Strategi lainnya yaitu pada pemimpin perempuan yang telah berada di posisi puncak harus tetap mendukung pekerja perempuan yang ada dibawahnya dan bukannya ikut menghambat karier perempuan lainnya (Karakiliç, 2019).

Kedua, strategi yang harus dilakukan pada diri perempuan sendiri adalah mereka harus mempunyai ambisi kerja yang tinggi dengan memiliki ketekunan, rajin mengikuti program pengembangan kepemimpinan, dan mengambil kesempatan untuk mutasi kerja (Karakiliç, 2019). Pekerja perempuan juga perlu melakukan perluasan variasi pekerjaan, meningkatkan kualitas pendidikan, dan ikut serta dalam kegiatan pelatihan tambahan sehingga dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki sebagai bekal kariernya (Yagüe-Perales et al., 2021). Kemudian perempuan juga perlu menjalin hubungan baik dengan senior atau atasan di tempat kerja dan dibersamai dengan pembuktian kepada senior atau atasan mereka jika perempuan tidak hanya memiliki kualifikasi diri yang tinggi tetapi juga mampu menerima tanggung jawab kerja yang lebih besar (Lekshmi Priya, 2019).

Ketiga, pemerintah mengeluarkan kebijakan yang mendukung kemajuan pekerja perempuan sehingga nantinya mereka dimudahkan dalam mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan jabatan di posisi puncak dan tidak terhalangi *glass ceiling* (Altamimi et al., 2022; Karakiliç, 2019).

### **Pasca Glass Ceiling**

Meskipun perempuan mengalami hambatan *glass ceiling*, masih ada beberapa dari mereka yang telah mampu melewati hambatan tidak kasat mata tersebut. Pada akhirnya perempuan mendapatkan kesempatan menjadi seorang pemimpin di sebuah perusahaan atau organisasi. Ketika perempuan menjadi seorang pemimpin, mereka menjadi mendapatkan kesempatan lebih untuk membentuk jaringan dengan pemimpin-pemimpin di perusahaan atau organisasi lainnya. Kemudian peningkatan taraf hidup secara perekonomian menjadi dampak positif lainnya yang akan didapatkan. Hal tersebut menjadikan perempuan dipandang lebih baik dan dihormati dalam rumah tangga maupun masyarakat (Amakye et al., 2021).

Di sisi lain, pemimpin perempuan yang mampu melewati hambatan transparan ternyata masih harus menerima tantangan lain seperti masih adanya prasangka dan stereotip negatif yang diberikan antara rekan kerja dan masyarakat. Pada dunia korporat yang didominasi oleh laki-laki, masih terlihat sikap mereka yang memusuhi perempuan yang telah berhasil menjadi tenaga kerja ahli di tempat kerja dan dapat menantang persepsi masyarakat bahwa perempuan dianggap tidak dapat menjadi pemimpin. Adanya prasangka dan stereotip tentang kepemimpinan perempuan ini sendiri mengakibatkan pemimpin perempuan menjadi lebih merasa dituntut untuk terus membuktikan ke semua orang bahwa kepemimpinan mereka lebih baik dari rekan kerja laki-laki mereka (Amakye et al., 2021).

Rasa ingin menampilkan diri secara berlebihan akan performa kepemimpinan perempuan berimbas pada semakin tingginya ekspektasi dan evaluasi negatif yang diterima perempuan di mata rekan kerja dan masyarakat. Hal tersebut menjadi salah satu pemicu stres dan kurangnya rasa percaya diri pada pemimpin

perempuan. Kemudian tantangan lainnya datang dari perlakuan diskriminasi yang masih harus dihadapi perempuan setelah mampu melewati *glass ceiling*. Semakin perempuan menemukan jalan keluar dan mendapatkan penerimaan pada berbagai kegiatan serta organisasi di tempat kerjanya namun jalan karier mereka masih tetap sulit dan agak tertutup untuk diakses (Amakye et al., 2021).

Perempuan sebagai pemimpin juga sering dihadapkan akan perasaan kesepian yang muncul di tempat kerja. Masih rendahnya partisipasi perempuan dalam jajaran pemimpin senior dalam perusahaan atau organisasi merupakan faktor penyebabnya. Kondisi ini selanjutnya berdampak pada perempuan menjadi lebih kesulitan dalam menjalin komunikasi dengan pemimpin lainnya di mana jumlahnya lebih didominasi oleh pemimpin laki-laki. Contoh nyatanya seperti perempuan yang mengalami kesepian selama rapat, bahan obrolan yang terlalu maskulin, dan pekerjaan yang dilakukan secara independen. Kemudian isu terkait peran ganda masih tetap muncul setelah perempuan mampu melewati *glass ceiling*. Pemimpin perempuan masih harus dituntut pada pekerjaan sebagai seorang istri dan ibu di rumah. Banyaknya pekerjaan dan tuntutan di tempat kerja memicu timbulnya perasaan khawatir apakah mereka mampu memiliki waktu yang berkualitas baik dengan keluarga atau tidak (Amakye et al., 2021).

### Hasil Review dari Literature Review yang Dibandingkan

Berdasarkan 10 (sepuluh) jurnal internasional yang digunakan dalam penelitian ini, pada Lekshmi Priya (2019), Karakiliç (2019), Dauti & Dauti (2020), Amakye et al. (2021), dan Babic & Hansez (2021) mempunyai lokus penelitian yang sama yaitu pada sektor swasta. Sedangkan penelitian yang memiliki lokus penelitian pada sektor publik ada di penelitian dari Bermúdez-Figueroa & Roca, 2022) dan Yu (2020). Lokus lainnya datang dari sektor pendidikan pada penelitian Altamimi et al. (2022). Kemudian terdapat penelitian yang lokus penelitiannya gabungan dari sektor swasta dan publik yaitu pada penelitian Yagüe-Perales et al. (2021) dan Batool et al. (2021).

Pada metode penelitian, terdapat beberapa penelitian yang menggunakan metode kualitatif yaitu pada penelitian Amakye et al. (2021) dan Yagüe-Perales et al. (2021). Di sisi lain, ada juga yang penelitiannya menggunakan metode kuantitatif yaitu pada penelitian dari Dauti & Dauti (2020), Babic & Hansez (2021), dan Batool et al. (2021). Metode penelitian lainnya menggunakan metode penelitian investigasi yang digunakan oleh Lekshmi Priya (2019) dan *mixed method* (gabungan metode kuantitatif dan kualitatif) yang digunakan pada penelitian dari Karakiliç (2019), Altamimi et al. (2022), serta Bermúdez-Figueroa & Roca (2022).

Beragam topik penelitian yang dilakukan pada 10 (sepuluh) jurnal. Penelitian yang dilakukan oleh Bermúdez-Figueroa & Roca memiliki topik pada ketidaksetaraan partisipasi perempuan dalam dunia kerja khususnya di sektor publik (Bermúdez-Figueroa & Roca, 2022). Dauti & Dauti (2020) dan Altamimi et al. (2022) lebih pada mencari tahu hambatan-hambatan yang dialami oleh pekerja perempuan. Kemudian terdapat penelitian yang memiliki topik yang lebih dalam terkait *glass ceiling* seperti pada penelitian Yagüe-Perales et al. yang menganalisa terkait keberadaan dan ruang lingkup dari *glass ceiling* (Yagüe-Perales et al., 2021). Di sisi lain, penelitian Lekshmi Priya (2019), Karakiliç (2019), Babic & Hansez (2021), dan Batool et al. (2021) memiliki topik utama penelitian pada analisis faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya fenomena *glass ceiling*. Sedangkan penelitian dari Yu (2020) lebih kepada menganalisa faktor-faktor yang mampu berkontribusi terhadap kemajuan karier perempuan. Selanjutnya penelitian dari Lekshmi Priya (2019) dan Altamimi et al. (2022) mencari tahu strategi yang harus dilakukan untuk memecahkan hambatan akibat adanya *glass ceiling* yang dialami oleh perempuan. Setelah mampu memecahkan hambatan yang tidak kasat mata masih terdapat tantangan yang harus perempuan hadapi dan topik ini diteliti oleh Amakye et al. (2021).

Pada 10 (sepuluh) jurnal yang dianalisis, pada metode dan lokus penelitian sudah cukup beragam karena beberapa sudah melakukan penelitian yang tidak hanya pada satu metode dan lokus saja. Penggunaan metode penelitian yang menggunakan *mixed method* dan lokus penelitian yang mencakup sektor swasta maupun publik yang menambah variasi dalam penelitian terdahulu. Kemudian dari 10 (sepuluh) penelitian masih terdapat *research gap* terkait topik penelitian. Kebanyakan dari penelitian lebih mengambil topik untuk menganalisa faktor-faktor penyebab munculnya *glass ceiling*. Sedangkan penelitian yang mengangkat topik setelah perempuan melewati fenomena *glass ceiling* masih jarang dilakukan. Padahal topik ini penting untuk diselidiki. Alasannya karena ketika strategi penanganan *glass ceiling* yang diterapkan telah berjalan lancar. Perlu adanya penelitian lebih lanjut terkait kondisi pemimpin perempuan setelah mengalami dan melewati *glass ceiling*, apakah masih mengalami tantangan atau justru tidak.

## 4. SIMPULAN DAN SARAN

Dari beberapa jurnal yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan studi literatur dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor penyebab utama dari *glass ceiling* pada perempuan. Pertama, faktor dari dalam diri perempuan. Kedua, faktor dari perusahaan atau organisasi. Ketiga, faktor preferensi.



Dalam menghadapi fenomena glass ceiling terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan baik itu strategi yang berasal dari dalam perusahaan atau organisasi tempat perempuan bekerja. Kemudian strategi yang dilakukan dari pribadi perempuan itu sendiri dan juga strategi yang dibuat oleh pemerintah. Dari himpunan berbagai strategi tersebut seharusnya dari setiap individu maupun kelompok dapat mengimplementasikan sehingga fenomena glass ceiling menjadi menghilang. Setelah perempuan mampu melewati hambatan tidak kasat mata, terdapat keuntungan yang didapatkan dari terjalannya jaringan komunikasi dengan pemimpin lainnya dan pendapatan yang menjadi meningkat. Akan tetapi, perempuan juga harus menghadapi tantangan lainnya sebagai konsekuensi atas jabatan yang mereka dapatkan seperti prasangka dan stereotip negatif, perlakuan diskriminasi, perasaan kesepian, dan peran ganda. Pada penelitian mendatang harapannya dapat dilakukan pengembangan penelitian terkait glass ceiling di Indonesia. Penelitian dapat dilakukan dengan membuktikan apakah di Indonesia terdapat fenomena glass ceiling pada perempuan dan meneliti faktor-faktor pendorong glass ceiling di lingkungan kerja di Indonesia karena lokus penelitian literature review ini ada di internasional. Kemudian dapat dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mencari tahu kondisi perempuan ketika mampu melewati hambatan glass ceiling.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, & Tusianti, E. (2021). Apakah Pemberdayaan Perempuan dalam Ekonomi dan Politik Telah Meningkatkan IPM Perempuan Indonesia? Does Empowerment of Women in Economy and Politics Have Enhanced HDI of Indonesian Women? *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 21(2), 204–219. <https://doi.org/https://doi.org/10.21002/jepi.v21i2.1319>
- Adair, C. K. (1999). *Cracking The Glass Ceiling : Factors Influencing Women's Attainment of Senior Executive Positions*. Dissertation.com. <http://dissertation.com/books/1581120648>
- Altamimi, N. N., Alali, R. A., Eid, H. F., Alhkbani, F. A., & Al-Haqbani, A. A. (2022). Breaking Through The Glass Ceiling: The Three-dimensional Model (Macro, Meso and Micro) Towards Promoting Women Participation in An Academic Context: Insights From a Mixed-Methods Approach. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(2), 41–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.02.005>
- Amakye, S., Chimhutu, V., & Darkwah, E. (2021). Beyond the Glass Ceiling: An Exploration of The Experiences of Female Corporate Organizational Leaders in Ghana. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10911359.2021.1970073>
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*, 12(March), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Batool, S. A., Mansor, N. N. A., Bashir, S., & Zainab, S. S. (2021). The Perception of Glass Ceiling and Its Impact on Interpersonal Conflicts in A Masculine Culture: Mediating Role of Self-Efficacy. *Studies of Applied Economics*, 39(10), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5961>
- Bermúdez-Figueroa, E., & Roca, B. (2022). Gender Labor Inequalities in The Public Sector: The Interplay between Policy and Micro-politics. *Employee Relations*, 44(7), 96–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0306>
- Cahyani, V. B. (2019). *Glass Ceiling pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi Kementrian Republik Indonesia*. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/84211>
- Dauti, M. B., & Dauti, R. (2020). The Glass Ceiling: Existence Barriers Affecting Women's Career Development. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(4), 111–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.35808/ijeba/573>
- Fuhrmans, V. (2020). Where are All The Women CEOs. *Wall Street Journal*. [https://www.wsj.com/articles/why-so-few-ceos-are-women-you-can-have-a-seat-at-the-table-and-not-be-a-player-11581003276?mod=business\\_lead\\_pos10#comme...](https://www.wsj.com/articles/why-so-few-ceos-are-women-you-can-have-a-seat-at-the-table-and-not-be-a-player-11581003276?mod=business_lead_pos10#comme...)
- Geys, B., & Sørensen, R. J. (2019). The Impact of Women above The Political Glass Ceiling: Evidence from A Norwegian Executive Gender Quota Reform. *Electoral Studies*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2019.102050>
- Haigh, J. (2008). *Tales from The Glass Ceiling: A Survival Guide for Women in Business*. Hachette Digital.
- Karakiliç, N. Y. (2019). Evaluation of Glass Ceiling Syndrome in Terms of Gender. *Journal of Management and Economics Research*, 17(2), 214–233. <https://doi.org/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 Journal*, 25(1), 16–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9643>
- Laksanti, S. C., Suharnomo, & Perdhana, M. S. (2017). Menginvestigasi Fenomena Glass Ceiling: Mitos atau Fakta? *Seminar Nasional dan Konferensi Forum Manajemen Indonesia (FMI) Ke-9*. <http://eprints.undip.ac.id/75655/>

- LekshmiPriya, J. (2019). An Investigative Study of The Glass Ceiling Effect in Relation with Gender Bias on The Career Development of Women in Organizations. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(08), 19–24. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(8\)8/Series-1/C0808011924.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(8)8/Series-1/C0808011924.pdf)
- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E., & Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking The Glass Ceiling : Can Women Reach The Top of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley Pub. Co.
- Pan, Y., Aisahaer, N., Li, Q., Jiao, Y., & Ren, S. (2022). Work-Family Conflict, Happiness and Organizational Citizenship Behavior Among Professional Women: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923288>
- Tuwu, D. (2018). Peran Pekerja Perempuan dalam Memenuhi Ekonomi Keluarga: Dari Peran Domestik Menuju Sektor Publik. *Al-Izzah: Jurnal Hasil-Hasil Penelitian*, 13(1), 63–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.31332/ai.v13i1.872>
- United States Department of Labor. (1995). Good for Business: Making Full Use of The Nation's Human Capital. *Wire*, 48(6), 14–17. <https://doi.org/10.1038/scientificamericanmind0206-7b>
- Winata, J. A., Natania, N., Rinaningsih, & Yuliati, R. (2021). Direksi Wanita dan Kinerja Perusahaan pada Industri Hospitality di ASEAN. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 281–292. <https://doi.org/10.17509/jrak.v9i2.29587>
- Yagüe-Perales, R. M., Pérez-Ledo, P., & March-Chordà, I. (2021). Analysing The Impact of The Glass Ceiling in A Managerial Career: The Case of Spain. *Sustainability*, 13(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13126579>
- Yu, H. H. (2020). Glass Ceiling in Federal Law Enforcement: An Exploratory Analysis of the Factors Contributing to Women's Career Advancement. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 183–201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0734371X18794254>