

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**ANALISIS FENOMENA *GLASS CEILING* PADA
PEMANGKU JABATAN PIMPINAN TINGGI
PRATAMA PEREMPUAN DI KEMENTERIAN
KELAUTAN DAN PERIKANAN**

Disusun oleh :

Nama : Dhea Salsabila Nurul

NPM : 2020011319

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

**ANALISIS FENOMENA *GLASS CEILING* PADA
PEMANGKU JABATAN PIMPINAN TINGGI
PRATAMA PEREMPUAN DI KEMENTERIAN
KELAUTAN DAN PERIKANAN**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan Oleh**

Nama : Dhea Salsabila Nurul
NPM : 2020011319
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

SKRIPSI

PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2024

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR**

NAMA : DHEA SALSABILA NURUL
NPM : 2020011319
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
JUDUL : ANALISIS FENOMENA *GLASS CEILING* PADA
PEMANGKU JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA
PEREMPUAN DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN
PERIKANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 19 Juni 2024

Pembimbing



Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada tanggal 28 Agustus 2024.

Ketua merangkap Anggota



(Dr. Mala Sondang Silitonga, S.IP., M.A.)

Sekretaris merangkap Anggota

A handwritten signature in blue ink, belonging to Faza Dhora Nailufar, is written over the large, faint background watermark of the institution.

(Faza Dhora Nailufar, S.I.P., M.I.P.)

Anggota

A handwritten signature in blue ink, belonging to Galuh Pancawati, is written over the large, faint background watermark of the institution.

(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dhea Salsabila Nurul

NPM : 2020011319

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Analisis Fenomena *Glass Ceiling* Pada Pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 24 Juni 2024

Peneliti,



Dhea Salsabila Nurul

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, kasih karunia dan kehendak yang luar biasa sehingga penulis dapat mengerjakan dan menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Fenomena *Glass Ceiling* Pada Pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Perempuan Di Kementerian Kelautan dan Perikanan”

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta. Selama penyelesaian skripsi ini peneliti mendapatkan banyak pihak yang telah membantu memberikan bimbingan, arahan, dan do’a sehingga dapat terselesaikan dengan lancar. Peneliti menyampaikan rasa horman dan terima kasih kepada :

1. Ibu Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, arahan, dan bimbingan selama menempuh perkuliahan terutama pada Kuliah Kerja Praktik (KKP), Proyek Inovasi, hingga proses penelitian skripsi. Serta mampu memotivasi saya untuk menyelesaikan skripsi dengan baik;
2. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
3. Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A. selaku ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur;
4. Bapak dan Ibu bagian Administrasi dan Akademik Kemahasiswaan (AAK) yang selalu membantu dan memfasilitasi penulis mulai dari seminar proposal skripsi hingga sidang akhir skripsi;
5. Dr. Effin Martiana S.H., M.H selaku Kepala Biro Hukum di Kementerian Kelautan dan Perikanan yang telah menerima penulis untuk melaksanakan penelitian di Biro Hukum Kementerian Kelautan dan Perikanan;
6. Ibu Bunga Anggie Larasati, S.Pi selaku Narahubung penulis saat melakukan penelitian di Kementerian Kelautan dan Perikanan;
7. Seluruh narasumber atau informan atas kesediaan diri dan waktunya selama penulis melakukan penelitian untuk mendukung penyelesaian skripsi;
8. Kepada Papa dan Mama tersayang, untuk beliau berdua skripsi ini penulis persembahkan. Terima kasih atas segala kasih sayang yang diberikan dalam membesarkan dan membimbing penulis selama ini

sehingga penulis dapat terus berjuang dalam meraih mimpi dan cita-cita. Kesuksesan dan segala hal baik yang kedepannya akan penulis dapatkan adalah karena dan untuk kalian berdua.

9. Kakak-kakak saya, Dhimas Wirasetya dan Tika Ulfianinda yang selalu menyemangati saya, memberikan doa, serta memberikan hiburan kepada saya disaat-saat yang sangat saya butuhkan selama pembuatan skripsi ini.
10. Kepada sahabat saya yang tak kalah penting kehadirannya, Ravandra. Terima kasih atas segala bantuan, dukungan, semangat, serta telah menjadi tempat keluh kesah, selalu ada dalam suka atau duka selama proses penyusunan skripsi ini;
11. Kepada sahabat-sahabat tersayang dan tercinta semasa sekolah. Shiva Annisya, Nadia Shafira Kurniawan, Amara Nabila, dan Tiara Ayu yang selalu memberikan semangat, dan menghibur selama penyusunan skripsi ini;
12. Devi Permatasari, Theresia Lastris Kartini, Kenzo Ratu Azizah, Devi Rizkiani Larasati, Widya Anastasia Sagala, Karmelia Nur Izza, Zahra Salsabila, Sajida Agustine Azzahra, Nabiilah Huwaidaa Zaatira, Nadiya Fitriani, dan Febriandini Nadira Putri, serta rekan-rekan Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur kelas D atas segala dukungan, bantuan, serta motivasi yang diberikan untuk dapat bersama-sama menyelesaikan perkuliahan bersama;
13. Kepada Windah Basudara yang telah menemani dan menghibur penulis melalui *livestream* selama mengerjakan penelitian ini;

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang diberikan dengan senang hati akan diterima oleh peneliti untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak.

Jakarta, 24 Juni 2024

Peneliti,

Dhea Salsabila Nurul
NPM : 2020011319

ABSTRAK

Glass ceiling adalah sebuah konsep yang menggambarkan hambatan tak terlihat yang mencegah perempuan untuk mencapai posisi tertinggi di dalam sebuah organisasi. Di dalam dunia kerja, fenomena ini menyebabkan perempuan sering kali dilewati dalam kesempatan kemajuan karier dibandingkan dengan laki-laki, meskipun kualitas dan prestasi yang setara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi perempuan yang menjabat sebagai pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder yang diperoleh melalui wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian yang dilakukan di Kementerian Kelautan dan Perikanan menunjukkan bahwa kondisi perempuan yang menjabat sebagai JPT Pratama menunjukkan adanya indikasi hambatan seperti fenomena *glass ceiling*. Terdapat kesenjangan signifikan antara jumlah laki-laki dan perempuan pada posisi ini, dengan beberapa posisi strategis belum pernah diisi oleh perempuan. Meskipun dukungan dan kebijakan organisasi dianggap sudah adil namun perempuan mengakui mengalami hambatan signifikan karena budaya maskulin di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Selain itu, tantangan dari peran ganda yang dialami perempuan memperkuat keberadaan *glass ceiling*. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan perlunya upaya lebih untuk membuka peluang nyata bagi perempuan agar bisa menduduki posisi strategis, perencanaan karir yang lebih baik, pelatihan kepemimpinan khusus untuk perempuan, dan pentingnya sosialisasi guna peningkatan program pengarusutamaan gender untuk mendukung kesetaraan gender di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Kata Kunci: *glass ceiling*, jabatan tinggi, perempuan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRACT

Glass ceiling is a concept that describes the invisible barriers that prevent women from reaching the highest positions in an organization. In the world of work, this phenomenon causes women to often be bypassed in career advancement opportunities compared to men, despite equal quality and achievement. This study aims to determine the condition of women who serve as holders of High Ranking Leadership Position in the Ministry of Marine Affairs and Fisheries. This research uses qualitative methods, the data used in this research are primary and secondary data obtained through interviews, and documentation. Data analysis in this study with data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results of research conducted at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries show that the condition of women who serve as High Ranking Leadership Position shows indications of obstacles such as the glass ceiling phenomenon. There is a significant gap between the number of men and women in this position, with several strategic positions never filled by women. Although organizational support and policies are considered fair; women admit to experiencing significant barriers due to the masculine culture in The Ministry of Marine Affairs and Fisheries. In addition, the challenges of women's dual roles reinforce the existence of the glass ceiling. Therefore, this study suggests the need for more efforts to open up real opportunities for women to occupy strategic positions, better career planning, special leadership training for women, and the importance of socialization to improve gender mainstreaming programs to support gender equality within the The Ministry of Marine Affairs and Fisheries.

Keywords: *Glass ceiling, High Ranking Leadership Position, Women.*

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GRAFIK	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	12
B. Konsep Kunci	26
C. Kerangka Berpikir	27
D. Penelitian Terdahulu.....	30
BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Metode Penelitian.....	36
B. Teknik Pengumpulan Data.....	37
C. Instrumen Penelitian.....	41
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	41
E. Penguji Keabsahan Data	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	45
B. Penyajian Data	49

C. Pembahasan.....	77
D. Sintesis Pemecahan Masalah	121
BAB V PENUTUP.....	127
A. Kesimpulan	127
B. Saran	127
DAFTAR PUSTAKA.....	129
LAMPIRAN.....	133
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	189



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	9
Tabel 3.1	40
Tabel 4.1	49
Tabel 4.2	78



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Data Pertumbuhan PNS berdasarkan Jenis Kelamin.....3



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi JPT di KKP	48



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pengantar Penelitian.....	133
Lampiran 2 Surat Selesai Penelitian	134
Lampiran 3 Transkrip Wawancara	138
Lampiran 4 Bukti Dokumentasi Penelitian.....	186
Lampiran 5 Hasil Cek Plagiarisme	188



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Seiring dengan perkembangan jaman dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi, fenomena sosial yang berkaitan dengan isu gender mulai menarik perhatian publik (Arjan, 2008). Tidak dapat disangkal bahwa manusia tidak pernah bisa lepas dari permasalahan fenomena sosial dalam kehidupannya sehari-hari. Persoalan fenomena sosial itu bermacam-macam, menyangkut gender, politik, hukum, sosial budaya, ekonomi, dan lain-lain. Beberapa fenomena sosial terkait isu gender sangatlah kompleks.

Perempuan lebih sering menjadi sasaran isu gender, hal ini dapat dimaklumi karena mereka hidup dalam budaya patriarki yang mengadvokasi laki-laki dan menganggap perempuan sebagai gender kedua, serta seringkali tidak diperhatikan keberadaannya. Selain itu, gender tidak sama dengan jenis kelamin. Menurut Tupamahu (2020) gender merupakan konsep budaya yang membedakan peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat. Sementara itu, jenis kelamin adalah kondisi biologis yang ditentukan oleh genetika dan hormon. Data menunjukkan bahwa ketertinggalan jenis kelamin masih ada di berbagai sektor, termasuk di sektor publik. Ketertinggalan jenis kelamin di sektor publik dapat menghambat kemajuan kesetaraan gender dan partisipasi perempuan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kebijakan publik.

Isu gender telah menjadi fokus perhatian dan komitmen yang ditekankan secara signifikan oleh pemerintah di tingkat internasional, nasional, daerah. Gender dianggap sebagai indikator penting yang digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan sifat, peran, fungsi, dan status antara perempuan dan laki-laki berdasarkan relasi sosial budaya yang dipengaruhi oleh struktur masyarakat yang lebih luas (Subandi, 2021). Konsep gender bersifat dinamis dan terus berubah seiring dengan pengaruh dari berbagai faktor yaitu faktor kebudayaan,

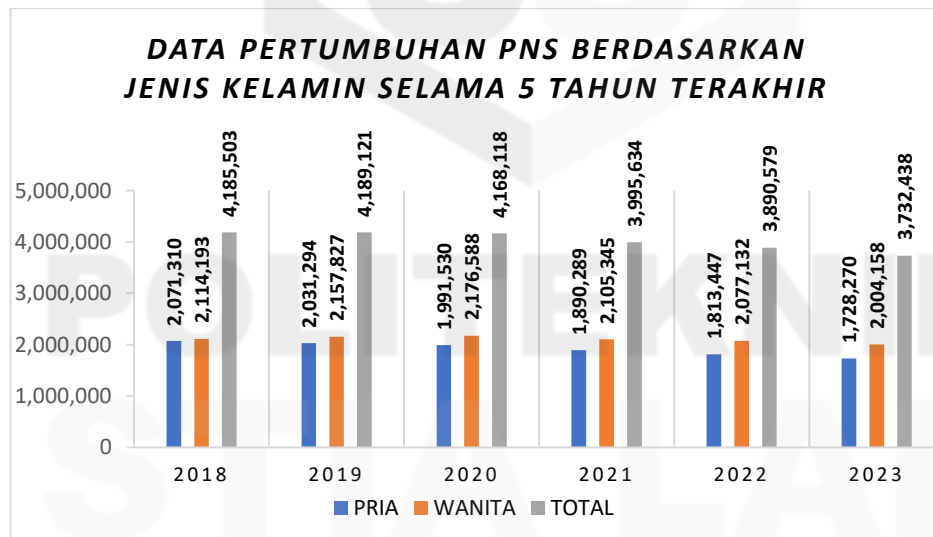
perubahan politik, ekonomi, sosial budaya, dan pembangunan masyarakat lainnya.

Pada tingkat internasional, *The Committee on the Elimination of Discrimination against Women (CEDAW)* telah menekankan pentingnya kesetaraan dalam semua aspek kehidupan. CEDAW berdiri di belakang partisipasi wanita yang setara dalam semua aspek kehidupan dengan fokus pada lima area, salah satunya yaitu pada kepemimpinan wanita dan partisipasi wanita. CEDAW telah berperan dalam menghubungkan secara saling menguatkan antara Deklarasi dan Platform Aksi Beijing, Resolusi Dewan Keamanan PBB 1325 tentang perempuan, perdamaian, dan keamanan, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 2030, serta Konferensi Internasional tentang Penduduk dan Pembangunan (United Nations, 2019). Pentingnya kesetaraan gender dalam Agenda 2030 juga ditekankan oleh CEDAW. Kesetaraan gender bukan hanya tujuan akhir, tetapi juga dasar perubahan, demokrasi, dan perdamaian yang berkelanjutan.

Kesetaraan gender (SDGs 5) merupakan salah satu dari 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG) yang ditetapkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) karena masalah ketidaksetaraan gender yang terjadi di hampir semua negara (United Nations, 2021). *Sustainable Development Goals* atau disingkat SDGs juga menekankan pentingnya kesetaraan gender. Kesetaraan gender bukan hanya masalah hak asasi manusia, tetapi juga merupakan prasyarat untuk mewujudkan semua tujuan dalam 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Pemerintah juga telah mengambil langkah-langkah penting untuk memastikan kesetaraan gender. Pada tahun 2000, Presiden Indonesia mengeluarkan Instruksi Presiden No. 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional yang meminta semua lembaga pemerintah untuk mengintegrasikan kepentingan dan pengalaman wanita serta laki-laki ke dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi kebijakan.

Kurangnya keterwakilan perempuan merupakan salah satu isu gender yang telah menjadi area utama dalam studi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Meskipun jumlah perempuan yang bekerja di dunia kerja semakin meningkat, namun persentase perempuan yang memegang posisi pengambilan keputusan atau manajerial masih sangat kecil dibandingkan dengan jumlah keseluruhan perempuan di dunia kerja. Hal ini juga terjadi di sektor publik (Krissetyanti., 2018).

Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memperkenalkan penguatan pengawasan sistem merit, penetapan kebutuhan Pegawai negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), kesejahteraan PNS dan PPPK, penataan tenaga honorer, dan digitalisasi manajemen ASN. Prinsip meritokrasi digunakan pada proses seleksi terbuka yang digunakan untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Sistem merit diterapkan tanpa memperhatikan latar belakang politik, etnis, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau keadaan fisik seseorang. Melainkan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.



Grafik 1.1 Data Pertumbuhan PNS berdasarkan Jenis Kelamin Selama 5 Tahun Terakhir

Sumber : Data Statistik BKN, 2024

Berdasarkan data resmi Badan Kepegawaian Negara (BKN) tanpa melihat golongan dan jabatan selama lima tahun terakhir, menunjukkan bahwa jumlah pegawai negeri sipil perempuan meningkat secara signifikan dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2023. Pada tahun 2018, jumlah PNS perempuan mencapai 2.114.193 orang (51%), sedangkan PNS pria berjumlah 2.071.310 (49%). Angka tersebut terus meningkat hingga tahun 2022, di mana jumlah PNS perempuan mencapai 2.077.132 orang (53%), sementara PNS pria berjumlah 1.813.447 orang (47%). Perubahan tersebut menunjukkan bahwa peran perempuan dalam sektor publik semakin besar dan signifikan. Pada kenyataannya, perempuan berjumlah 2.492.892 (56%) dari total Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Desember 2023, sementara laki-laki berjumlah 1.972.786 (44%). Hal ini menunjukkan bagaimana proporsi pegawai pemerintah perempuan di Indonesia telah berkembang selama lima tahun terakhir dan sekarang menjadi mayoritas dari seluruh pegawai negeri.

Meskipun jumlah PNS perempuan di Indonesia telah mengalami peningkatan bahkan mendominasi jumlah total PNS, namun dalam tingkatan jabatan pimpinan tinggi pratama, jumlah PNS perempuan hanya berjumlah 3.425 dibandingkan dengan jumlah JPT laki-laki 18.041. Untuk jabatan pimpinan tinggi pratama dan madya dominasi pemegang jabatan masih dipegang oleh PNS laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun PNS perempuan mendominasi dalam jumlah keseluruhan PNS, namun dalam tingkatan jabatan yang lebih tinggi, representasi PNS perempuan masih kurang.

Berdasarkan wawancara pra-penelitian yang penulis telah lakukan, ditemukan bahwa keterwakilan perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi di Kementerian Kelautan dan Perikanan masih terbilang rendah, dan masih di dominasi oleh laki-laki. Terdapat 10 perempuan yang berhasil mencapai posisi jabatan yang lebih tinggi, namun jumlah mereka masih jauh lebih sedikit

dibandingkan dengan laki-laki. Hal tersebut membuktikan bahwa perempuan memiliki kapabilitas yang sama untuk menduduki posisi kepemimpinan tinggi.

Fakta bahwa perempuan berhasil naik ke posisi tertinggi di suatu organisasi menunjukkan bahwa perempuan dapat bersaing dengan laki-laki di tempat kerja. Namun, akan sangat bermanfaat jika kita membahas tantangan yang dihadapi perempuan karena hanya sedikit dari mereka yang berhasil mencapai posisi tertinggi di suatu organisasi. Istilah "*Glass ceiling*" mengacu pada penghalang khusus ini. Istilah "*Glass ceiling*" mengacu pada representasi dari hambatan yang dihadapi perempuan ketika mencoba mencapai posisi tertinggi dalam sebuah organisasi (Muslim & Perdhana, 2017). Dalam penelitian Andi (2020), *glass ceiling* digambarkan sebagai hambatan yang tidak terlihat, tetapi memiliki pengaruh yang kuat bagi karir seorang perempuan.

Glass ceiling menyatakan bahwa meskipun perempuan dapat dipekerjakan dan dipromosikan dalam sebuah organisasi, mereka sering kesulitan untuk mencapai posisi tertinggi di dalam organisasi. Dalam penelitian Paruntu & Pandowo (2018), *glass ceiling* dalam lingkup sektor swasta mengacu pada penghalang tak terlihat yang menghambat kemajuan karir perempuan ke posisi manajemen puncak. Meskipun wanita memiliki pendidikan yang lebih tinggi atau kemampuan yang setara dengan laki-laki, mereka tetap tidak dianggap memiliki kapabilitas yang sama untuk menempati posisi puncak di perusahaan.

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Krissetyanti (2018) fenomena *glass ceiling* dalam Aparatur Sipil Negara (ASN) dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yang dapat dikelompokkan menjadi hambatan buatan dan alami. Faktor-faktor ini memperkuat keberadaan *glass ceiling* dengan membatasi kemajuan karir perempuan di ASN. Hambatan buatan mencakup aspek individu, interpersonal, organisasi, dan keluarga. Secara individu, perempuan seringkali dihadapkan pada harapan yang lebih tinggi untuk mencapai posisi kepemimpinan, serta perbedaan pandangan terhadap kemajuan karir dibandingkan dengan laki-laki. Aspek interpersonal mencakup kurangnya

mentor formal dan jaringan informal yang tidak memadai bagi perempuan dalam pengembangan karir mereka. Sementara aspek organisasi meliputi persepsi yang berbeda antara laki-laki dan perempuan terhadap kemajuan karir, yang seringkali memengaruhi peluang perempuan dalam mencapai posisi penting di ASN. Aspek keluarga juga menjadi hambatan signifikan bagi perempuan, terutama karena tuntutan pekerjaan sering kali memerlukan mereka meninggalkan keluarga untuk waktu yang lama. Selain itu, perempuan sering mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga, yang dapat menghambat kemajuan karir perempuan.

Di sisi lain, hambatan alami juga berkontribusi pada fenomena *glass ceiling* di ASN. Perempuan seringkali terjebak dalam peran ganda, membagi perhatian antara pekerjaan di kantor dan tanggung jawab rumah tangga. Kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan juga menjadi masalah yang memperkuat *glass ceiling*, seringkali membuat perempuan terpaksa mengorbankan peluang karir demi memenuhi peran sebagai ibu. Perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja, sehingga memiliki waktu dan energi yang terbatas untuk fokus pada pengembangan karir mereka. Selain itu, asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya turut menghambat kemajuan karir perempuan. Budaya maskulin dalam lingkungan kerja dapat mendorong perempuan untuk mengorbankan ambisi karier mereka demi mendukung karier suami, sehingga memperkuat stigma bahwa perempuan harus menempatkan kebutuhan karier suami di atas kebutuhan mereka sendiri. Ketidacukupan bantuan organisasi, seperti jadwal kerja yang tidak fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang kurang fleksibel, semakin memperumit upaya perempuan dalam menyeimbangkan peran profesional dan peran keluarga, sehingga memperkuat *glass ceiling* dalam lingkungan kerja ASN.

Sebagai upaya untuk mencapai kesetaraan gender, Kementerian Kelautan dan Perikanan telah memulai implementasi Pengarusutamaan Gender sejak

tahun 2012 dengan membentuk Kelompok Kerja Pengarusutamaan Gender di lingkungan KKP melalui Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor KEP.51/MEN/SJ/2012 untuk tahun tersebut. Melalui penerapan Pengarusutamaan Gender dapat meningkatkan perspektif keadilan dan kesetaraan gender dalam setiap misi, tujuan, program dan kegiatan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Pengarusutamaan Gender dalam pembangunan kelautan dan perikanan dilaksanakan dengan tujuan mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam pembangunan sektor kelautan dan perikanan. Tujuan utama yang ingin dicapai oleh PUG yaitu mengurangi bahkan menghilangkan kesenjangan dan ketidakadilan gender (Rahayu, 2016).

Pemilihan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) sebagai lokus penelitian didasarkan pada keberhasilan KKP dalam implementasi program pengarusutamaan gender (PUG). Program PUG di KKP bertujuan untuk mencapai keadilan dan kesetaraan gender dengan memberikan kesempatan yang sama bagi semua pegawai, baik laki-laki maupun perempuan. Keberhasilan ini tercermin dalam berbagai penghargaan yang telah diraih KKP, termasuk Anugerah Parahita Ekapraya pada tahun 2013, penghargaan kategori Madya pada tahun 2014, serta penghargaan kategori Mentor pada tahun 2018, 2021, dan 2023. Meskipun demikian, di balik keberhasilan implementasi PUG, masih ditemukan kurangnya representasi perempuan di tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Hal ini menimbulkan pertanyaan mendalam mengenai hambatan-hambatan yang masih dihadapi oleh perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan tinggi di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Ketimpangan ini menunjukkan adanya fenomena *glass ceiling* di birokrasi. *Glass ceiling* adalah suatu konsep yang menggambarkan situasi di mana perempuan menghadapi hambatan untuk naik ke posisi jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi atau instansi. *Glass ceiling* bisa kita bayangkan sebagai sebuah kaca yang menghalangi perempuan ketika mereka mencoba

menaiki tangga karier. Meskipun perempuan berusaha menatap ke atas, mereka hanya dapat melihat dinding kaca sementara laki-laki terus manapaki tangga menuju puncak karier (Cahyani, 2019).

Untuk mencapai kondisi ideal, birokrasi representatif harus memperhatikan keterwakilan berbagai identitas, termasuk gender, ras, etnik, dan lainnya. Ini selaras dengan teori birokrasi representatif yang mengasumsikan bahwa kepentingan publik akan lebih efektif terwakili juga birokrasi mencerminkan komposisi populasi secara umum. Representasi terbagi menjadi dua, pasif dan aktif. Representasi pasif berarti keterwakilan identitas dari populasi, sedangkan aktif mengacu pada substansi kebijakan atau layanan publik. Meskipun secara umum perbandingan PNS laki-laki dan perempuan telah mencapai keseimbangan, permasalahan ketimpangan yang tajam dapat ditemukan pada tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).

Keterwakilan perempuan dalam peran kepemimpinan di pimpinan tinggi dalam birokrasi sangat penting, karena peran ini berfungsi sebagai pengambil keputusan strategis di dalam birokrasi. Pada konsep birokrasi representatif menjelaskan bahwa bentuk birokrasi yang ideal yaitu birokrasi yang mempertingkan representasi dari berbagai identitas seperti gender, ras, etnis, dan lainnya. Representasi dibagi menjadi dua jenis yaitu aktif dan pasif. Representasi aktif berkaitan dengan substansi kebijakan dan layanan publik, sedangkan representasi pasif mengacu pada keterwakilan identitas dari populasi (Margret et al., n.d., 2021). Dalam konteks representasi aktif, perempuan dalam posisi kepemimpinan dapat membawa perspektif yang berbeda ke dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat berkontribusi pada pembuatan kebijakan dan layanan publik yang lebih inklusif dan responsif. Menurut Reid, Kerr, dan Miller (dalam Krissetyanti, 2018), keterwakilan perempuan dalam birokrasi sangat penting baik untuk kepentingan perempuan maupun lembaga publik tempat mereka bekerja. Kebijakan yang sensitif

terhadap gender akan kurang dalam birokrasi karena kurangnya keterwakilan perempuan sebagai pengambil keputusan strategis.

Tabel 1.1 Data Jumlah JPT Pratama Perempuan di KKP Tahun 2024

Jabatan	Usia	Latar Belakang Pendidikan
Kepala Biro Hukum	55 Tahun	S2 Hukum
Kepala Biro Keuangan	54 Tahun	S2 Akuntansi
Sekretaris Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya	50 Tahun	S2 Pertanian
Sekretaris Inspektorat Jenderal	55 Tahun	S2 Sains
Inspektur IV	58 Tahun	S1
PLT. Kepala Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan	57 Tahun	S2 Sains
PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan	56 Tahun	S2 Sains
PLT. Direktur Produksi Usaha dan Budidaya	45 Tahun	S2 Sains
PLT. Kepala Pusat Pengendalian Mutu	57 Tahun	S2 Pertanian
PLT. Kepala Badan Pengendalian dan Pengawasan Kelautan dan Perikanan	58 Tahun	S3

Sumber : kkp.go.id

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa terdapat 10 perempuan yang berhasil menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Jabatan-jabatan ini meliputi Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, Sekretaris Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, Sekretaris Inspektorat Jenderal, Inspektur IV, PLT. Kepala Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan, PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, PLT. Direktur Produksi Usaha dan Budidaya, PLT. Kepala Pusat Pengendalian Mutu, dan PLT. Kepala Badan Pengendalian dan Pengawasan Kelautan dan Perikanan. Rata-rata usia berkisar antara 45 hingga 58 tahun,

dengan latar belakang pendidikan yang mayoritas adalah S2 di bidang yang relevan seperti Hukum, Akuntansi, Pertanian, dan Sains, serta satu orang yang memiliki pendidikan S3. Fakta bahwa 10 perempuan mampu menduduki posisi ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kualifikasi dan kapabilitas yang tinggi, sehingga mampu mencapai dan menjalankan peran strategis di tingkat jabatan pimpinan tinggi pratama.

Melihat uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Analisis Fenomena *Glass Ceiling* Pada Pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan**”

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian yang dikemukakan dalam latar belakang diatas terdapat rumusan permasalahan yaitu :

1. Bagaimana kondisi perempuan yang menjabat sebagai pemangku JPT Pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan? Apakah terdapat indikasi adanya hambatan seperti fenomena *glass ceiling*?
2. Bagaimana strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk mengatasi *glass ceiling* dan meningkatkan partisipasi perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi pratama?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kondisi perempuan yang menjabat sebagai pemangku JPT Pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan dan mengidentifikasi apakah terdapat indikasi fenomena *glass ceiling* yang menghambat kemajuan karir mereka.

2. Untuk mengetahui strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk mengatasi *glass ceiling* dan meningkatkan partisipasi perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi pratama.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai media referensi bagi peneliti selanjutnya yang nantinya menggunakan konsep dan dasar penelitian yang sama yaitu, Analisis Fenomena *Glass Ceiling* Pada Pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan fenomena *glass ceiling* yang terjadi pada pemangku jabatan pimpinan tinggi pratama perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan.