

EBBANK

Volume 5 No. 1, Juni 2014

Hal. 639 – 674

Studi Persepsi Terhadap Hambatan *Glass Ceiling*, Strategi Pengembangan Karir dan Tingkat Promosi Pejabat Perempuan di Daerah Istimewa Yogyakarta

Titiek Mulyaningsih
STIEBBANK Yogyakarta

This study aimed to explore which of five strategies had most positively affected women's career advancement into senior executive positions. Career advancement identified by the frequencies of formal promotion, and the five strategies are: (1) Internal Networking; (2) Career Mentoring; (3) Advanced Education and Training; (4) Career Tracking; and (5) Exceeding Performance Expectations. Contrary to this strategies women are faced to some constraints as a Glass Ceiling problem: (1) Gender; (2) Discrimination; (3) Organization policies; (4) Individual values and (5) Social values. This Research conducted in Yogyakarta Province with 62 respondents, government servant and private company employees.

The multiple regression methodology used in this study determined which strategies had most positively correlated and affected women's career advancement and in contrast to the constraints. As a result of multiple regression analysis, Internal Networking was identified as the most effective promotional strategy. On the other hand, the gender issue was identified as the biggest problem faced to women's career advancement.

Key words: perception, glass ceiling problem, gender, discrimination, individual performance, career mentoring, career tracking, networking, promotion

1. Pendahuluan

Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk perempuan di era globalisasi yang serba kompetitif, semakin meningkat pula partisipasi perempuan di pasar tenaga kerja. Kondisi ini menuntut pemerintah dan dunia usaha untuk memberi lebih banyak ruang bagi perempuan untuk berkarya. Perempuan mulai mengejar ketinggalan, terbukti dari meningkatnya sarjana perempuan yang bekerja di semua bidang, baik sosial maupun komersial. Selain sebagai sumber tenaga kerja, perempuan juga menjadi konsumen yang potensial untuk berbagai produk. Produk yang dulu hanya dikonsumsi laki-laki (seperti alat

transportasi, rumah dan lain-lain) sekarang juga dibeli oleh perempuan. Jadi, perempuan adalah aset sekaligus pangsa pasar bagi perusahaan dan pemerintah. (Palmira P Bachtiar, 2009)

Usaha meningkatkan partisipasi perempuan tidak hanya dilakukan di dunia kerja saja namun juga di dunia politik. Pemerintah Indonesia telah memberikan kesempatan kepada para perempuan untuk mengembangkan karir di bidang pemerintahan dan politik. Banyak perempuan yang menduduki kursi pimpinan tertinggi di lembaga pemerintahan, seperti presiden, menteri, bupati, kepala instansi, dsb. Demikian pula di kancah politik, produk DPR *Affirmative action* memberikan kesempatan bagi perempuan untuk duduk di kursi DPR dengan kuota 30%. Namun demikian, praktek di lapangan menunjukkan jumlah perempuan yang bisa meniti karir sampai posisi puncak baik di instansi pemerintah maupun DPR masih sangat rendah jika dibandingkan dengan laki-laki. Bahkan kuota 30% yang ditawarkan kepada perempuan untuk menduduki kursi sebagai anggota DPR tidak terpenuhi, hanya terisi 11,5% pada Pemilu tahun 2004. Di jajaran eksekutif keadaannya jauh lebih parah, yaitu hanya terdapat 1 gubernur perempuan dari 33 propinsi yang ada di Indonesia. (Ahmad-Norma Permata, 2008)

Di dunia kerja swasta, jumlah pekerja perempuan yang menduduki posisi pimpinan juga masih sangat kecil jika dibandingkan dengan pekerja laki-laki. Riset yang dilakukan SWA terhadap seluruh perusahaan publik yang listing di Bursa Efek Indonesia dan yang masuk SWA100, jumlah CEO perempuan ada 19 orang dari 398 CEO perusahaan publik atau 4,77%. Adapun persentase CEO perempuan di perusahaan publik yang masuk dalam SWA100 hanya 2%. Dari jumlah direktur perusahaan publik yang mencapai 1.289 orang, persentase direktur perempuan hanya 12,02% atau 155 orang (Henni T. Soelaeman 2009).

Keterlibatan perempuan dalam dunia kerja mengisahkan dua sisi yang berbeda yakni *good stories* dan *bad stories* sebagaimana diungkap oleh Randy Albelda (1997) dalam Jusuf Irianto (2005) tentang peningkatan peran perempuan dalam organisasi. Selain secara kuantitatif mengalami peningkatan, perempuan yang bekerja dalam organisasi juga mampu menembus posisi manajerial (sekalipun dalam jumlah yang sangat terbatas) yang selama ini didominasi oleh kaum laki-

laki. Namun begitu terdapat kabar buruk seiring dengan kabar baik, yakni adanya perlakuan diskriminatif kebijakan manajemen terhadap kaum perempuan. Kaum perempuan masih mengalami sejumlah diskriminasi organisasional sebagai bagian dari praktek kebijakan manajemen sumber daya manusia yang cenderung bersifat “maskulin”, termasuk juga gejala atap kaca (*glass ceiling phenomenon*), yaitu adanya hambatan transparan seperti kaca, di mana perempuan dan kaum minoritas hanya bisa melihat ke atas: bahwa di sana ada posisi bergengsi, tetapi tidak dapat ditembus.

Berbagai cara dilakukan oleh pemerintah maupun lembaga pemerhati (misal NGO/LSM) untuk mengatasi permasalahan ketidak-adilan maupun diskriminasi di dunia pekerjaan, seperti isu “kearusutamaan” gender, Undang-undang maupun aturan-aturan ketenagakerjaan, baik secara nasional maupun internasional. Namun demikian, sampai sekarang fakta dominasi laki-laki pada dunia pekerjaan masih menjadi hal yang biasa terjadi di hampir semua negara, seperti di Negara-negara benua Amerika terutama di Amerika Serikat dan Kanada serta negara lainnya di Eropa, juga di negara-negara benua Asia seperti Jepang, China, Hong Kong, Singapura, dan juga di Indonesia (Jusuf Irianto, 2005).

Memperhatikan berbagai permasalahan di atas, tentunya ada strategi tertentu yang dapat digunakan oleh pekerja perempuan dalam meraih posisi puncak sebuah karir. Penelitian Li-Yu Chen (Isabel), 2005, menemukan bahwa ada 5 strategi yang dapat digunakan perempuan dalam meraih posisi karir yang lebih tinggi, yaitu: (1) Pendidikan dan Pelatihan tingkat lanjut (*Advanced Education and Training*), (2) Jejaring internal (*Internal Networking*), (3) Jenjang Karir (*Career Tracking*), (4) Bimbingan Formal (*Formal Mentoring*), dan (5) Kinerja di atas harapan (*Exceeding Performance Expectations*). Menurut Li-Yu Chen, 2005. Penerapan strategi ini telah diuji oleh peneliti lain tentang pengembangan sumber daya manusia, antara lain Staff of Catalyst, 1993.

Sementara Janna Walvoort (2012), menyimpulkan bahwa ada 8 strategi untuk mengembangkan karir perempuan, yaitu: (1) *family and career balance*, (2) *understanding corporate culture*, (3) *systematic investment in career and development*, (4) *confidence* (5) *knowledge of own strengths* (6) *networking*, (7) *role models*, (8) *career planning*.

Dalam penelitian ini strategi pengembangan karir dan hambatan karir digunakan untuk menguji faktor-faktor yang berhubungan dengan kemajuan karir. Kemajuan karir dalam hal ini tingkat promosi apakah dipengaruhi oleh strategi pengembangan karir, dan sebaliknya seberapa kuat persepsi glass ceiling menghambat kemajuan karir para pejabat wanita di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Fenomena pengembangan karir wanita menarik untuk diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Li-Yu Chen (Isabel), 2005, dengan sampel 108 CEO dan para Top Manajer di Amerika Serikat pada tahun 2005 menunjukkan bahwa strategi pengembangan karir sangat menentukan kemajuan karir para executive perempuan. Sejalan dengan Lie Yu Chen, Janna Walvoort (2012), menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa karir executive perempuan dipengaruhi oleh strategi pengembangan karir. Sementara penelitian Souha, Kristen, (2009) dengan sampel 25 executive wanita di Amerika Serikat menunjukkan sedikit perbedaan, bahwa kemajuan karir sangat ditentukan oleh strategi pengembangan karir yang meliputi: Dukungan profesional (professional support), Dukungan pribadi (personal support), Sistem nilai (value system), dan strategi menjalani hidup (*life course strategies*). Penelitian ini mengungkap hubungan strategi pengembangan karir dan glass ceiling terhadap kemajuan karir para pejabat perempuan di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2012.

2. Landasan Teori Dan Hipotesis

A. Persepsi Hambatan *Glass Ceiling*

1. Persepsi

Persepsi merupakan sebuah proses yang terintegrasi, mulai dari penginderaan, pengorganisasikan hingga interpretasi, yang dipengaruhi oleh objek atau stimulus, alat indera dan syaraf serta adanya perhatian sehingga menghasilkan arti dan pengertian bagi individu yang bersangkutan (Walgito, 2002). Menurut Chaplin (2000) persepsi merupakan proses mengetahui mengenai objek dari suatu kejadian objektif dengan bantuan indera, dan juga merupakan kesadaran dari proses organik.

2. Hambatan Glass Ceiling dan Aspek-aspeknya

Hambatan *Glass Ceiling* adalah hambatan transparan seperti kaca, di mana perempuan dan kaum minoritas hanya bisa melihat ke atas, bahwa di sana ada posisi bergengsi, tetapi tidak dapat ditembus (Jusuf Irianto, 2005). Hambatan *Glass Ceiling* dikelompokkan menjadi 5 aspek, yaitu: Diskriminasi, Gender, Sosial, Keorganisasian, Individu.

a. Perlakuan Diskriminasi

Secara umum pengembangan karir perempuan mengalami hambatan diluar kendali mereka, seperti: kebijakan diskriminatif dalam penggajian yang dialami para manajer perempuan di berbagai Negara, Israel, Belgia dan Spanyol, serta hambatan perempuan dalam perkembangan karir sebagaimana dialami oleh para manajer perempuan di Taiwan. Selain perlakuan organisasi yang bersifat diskriminatif kaum perempuan juga menghadapi serangkaian gangguan yang mengusik martabat pribadi terutama dalam bentuk pelecehan seksual (Jusuf Iriyanto, 2005).

b. Perspektif keorganisasian

Mondy & Noe, 2005 dalam Jusuf Iriyanto (2005) mengemukakan bahwa situasi utama yang menyebabkan posisi perempuan selalu di bawah kaum laki-laki karena adanya *managerial block* yang sengaja diciptakan untuk membendung mobilitas vertikal karir perempuan dalam organisasi. Fenomena *glass ceiling* merupakan *invisible barrier* dalam organisasi yang menghalangi kaum perempuan meraih *career advancement*.

Praktek manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam organisasi acapkali juga mengesampingkan hak perempuan untuk berkarir secara gemilang dalam organisasi. Menurut Francoise Belle (2008), struktur organisasi mempengaruhi peran dan fungsi perempuan untuk mencapai posisi puncak. Struktur organisasi *mechanistic* yang bersifat *hierarchical* cenderung menggunakan pendekatan proses panjang dan metode ranking dalam proses promosi jabatan dan *performance appraisal system*, menyebabkan perempuan

sulit untuk mencapainya. Sebaliknya struktur organisasi yang bersifat *organic* dengan struktur hirarki yang lebih flat atau horizontal, desentralisasi kewenangan dan tanggung jawab, memberikan peluang perempuan dengan kemampuan *social relationship*-nya mampu mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan.

Lebih jauh, Francoise Belle (2008), mengatakan bahwa Budaya kerja juga berkontribusi dalam diskriminasi gender. Ia mengelompokkan budaya organisasi menjadi dua, yaitu: (1) *old culture*; mendefinisikan profil seorang manajer harus memiliki *powerful personality*, *captain of ship*, dan *a born leader*. Manajer harus menjadi panutan yang secara genetika terlahir sebagai pemimpin, kharismatik dan kepribadian yang kuat. Tentu saja profil tersebut sulit untuk ditemukan pada seorang perempuan dengan sifat feminismenya, sehingga dalam lingkungan organisasi dengan budaya organisasi seperti ini sulit mengkondisikan perempuan untuk berpolitik dan mencapai posisi puncak dalam level manajemen. (2) *Contemporary culture*; mendefinisikan profil seorang manajer tidak hanya memiliki *powerful personality* yang berorientasi pada *strong economic strategy* tetapi juga memiliki *social strategy*, sehingga peran feminisme perempuan diperlukan untuk mencapai hal tersebut.

Struktur dan budaya organisasi akan mempengaruhi terbentuknya identitas profesional perempuan dalam organisasi. Identitas profesionalisme perempuan dalam organisasi dinilai berdasarkan budaya yang terbentuk dan struktur organisasi dan bagaimana organisasi memandang feminisme perempuan. Jika feminisme dinilai sebagai kekuatan organisasi, maka identitas profesionalisme perempuan akan tinggi dalam organisasi, begitu sebaliknya.

Lingkungan kerja juga berpengaruh pada eksistensi perempuan dalam berkarir. Lingkungan kerja yang sifatnya maskulin menciptakan situasi dimana kantor adalah *more comfortable second home* bagi laki-laki namun sebaliknya bagi perempuan kantor adalah rumah kedua yang mengandung situasi berbahaya (Gallos, 1995, dalam Jusuf Iriyanto, 2005). Gangguan utama bagi perempuan dalam bentuk pelecehan seksual menjadi isu yang

sangat sensitif karena menyangkut persoalan martabat atau harga diri perempuan sebagai manusia.

c. Teori Gender

Dari sisi teori gender, bias gender muncul karena situasi yang mendorong perempuan untuk lebih berpartisipasi dan bertanggungjawab atas pekerjaan rumah tangganya. Kontribusi perempuan pada pekerjaan rumah tangga, berdampak negatif pada peluang karir. Sehingga kecilnya kesempatan berkarir bagi perempuan akan menjadikan posisi laki-laki di dalam pekerjaan lebih tinggi daripada perempuan. (Canning, 1994 dalam Li-Yu Chen Isabel, 2005)

d. Perspektif Individu

Budaya Stereotype mengarahkan bahwa laki-laki mempunyai intelektual lebih baik, emosi stabil, berorientasi pada tujuan dan lebih *assertive* dibandingkan dengan perempuan. Seorang manajer yang sukses biasanya berperilaku dan berpola pikir seperti seorang laki-laki. Stereotype ini juga mengarahkan bahwa perempuan lebih cocok untuk pekerjaan-pekerjaan non-leadership. Kondisi ini yang berimbas negatif pada kemajuan karir perempuan (Oakley, 2000 dalam Li-Yu Chen Isabel, 2005).

e. Peran Sosial

Menurut Ahmad-Norma Permata (2008), partisipasi perempuan dalam kehidupan sosial masyarakat Indonesia dipengaruhi oleh budaya Islam. Budaya Islam dilihat sebagai salah satu kendala yang dapat memperlambat perkembangan gerakan emansipasi perempuan, karena dalam pemahaman Islam konservatif, perempuan adalah subordinan laki-laki. Segregasi di ruang publik antara laki-laki dan perempuan menyebabkan partisipasi perempuan menjadi berkurang. Peran perempuan hanyalah sebagai pelengkap bagi tugas laki-laki. Hal ini termanifestasikan di dalam kegiatan-kegiatan organisasi sosial perempuan yang hanya bergelut di dalam bidang-bidang domestik, yaitu: Dharma Wanita, PKK, dll.

3. Definisi Persepsi Hambatan *Glass Ceiling*

Berdasar uraian tentang Persepsi dan Hambatan *Glass Ceiling*, maka penulis menyimpulkan bahwa definisi Persepsi Hambatan *Glass Ceiling* adalah persepsi seseorang yang merupakan suatu proses penilaian dalam diri seseorang untuk mengorganisasikan, menginterpretasikan, dan mengevaluasi hambatan *Glass Ceiling* berdasarkan pengalaman hidupnya. Persepsi Hambatan *Glass Ceiling* meliputi 5 faktor yaitu Diskriminasi, Gender, Sosial, Keorganisasian, Individu.

B. Persepsi Strategi Pengembangan Karir

1. Karir

Karir mempunyai arti berbagai macam menurut konteks orang yang menggunakan. Greenhaus dan Schein dalam Werne & DeSimone (2009) mengatakan bahwa karir dapat didefinisikan sebagai pola pekerjaan yang terbentuk karena pengalaman dalam kehidupan pekerjaan seseorang. Berikut adalah unsur-unsur definisi karir:

- a. Karir adalah pekerjaan atau jabatan itu sendiri. Misal: sales, accounting, dokter, dosen, peneliti, manajer, dsb.
- b. Kemajuan (advancement), karir merupakan hasil akhir yang menunjukkan kemajuan pekerjaan atau kesuksesan seseorang dalam sebuah organisasi.
- c. Status dalam profesi. Misal: Pengacara, Dokter, Akuntan, Konsultan, dsb.
- d. Keterlibatan pekerja dalam pekerjaannya, serius, tidak serius, kompeten, tidak kompeten, dsb.
- e. Stabilitas pola kerja seseorang. Urut-urutan posisi pekerjaan yang dilalui seseorang dalam total kehidupan kerjanya.

Orang bekerja selalu mengharapkan adanya peningkatan kondisi kerja, sehingga mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya (intrinsik dan ekstrinsik) yang tercermin dari keinginan meningkatnya posisi jabatan. Disisi lain organisasi juga menginginkan para pekerjanya meningkatkan kemampuan dalam pekerjaannya, sehingga organisasi akan mendapatkan dampak positif atas peningkatan kualitas SDM yang merupakan asset organisasi. Dengan

SDM yang semakin qualified maka semakin unggul pula organisasi dalam kancah persaingan.

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tanggungjawab individu karyawan dan organisasi sebagai pengguna pekerja. Greenhaus & Colleagues (2000) dalam Werne & DeSimone (2009) menawarkan dua model dalam pengelolaan karir, yaitu:

- a. Pengembangan karir direncanakan dan dikelola sendiri oleh karyawan (*An Individually-oriented Career Management Model*). Kegiatan yang dilakukan meliputi:
 - (1) Eksplorasi karir, mengumpulkan segala informasi diri mengenai nilai, idealisme, potensi, kelemahan, prestasi dan catatan-catatan lainnya, serta lingkungan pendukung apa yang diperlukan dalam proses karir.
 - (2) Kesadaran diri pentingnya pengembangan karir dan lingkungan yang berpengaruh. Tingkat kesadaran yang tinggi akan mengarahkan seseorang berfokus pada realisasi cita-cita karir yang diinginkan.
 - (3) Penetapan tujuan (goal), menentukan target karir yang dituju beserta waktu pencapaian.
 - (4) Pengembangan strategi, misal: peningkatan kompetensi pekerjaan melalui sekolah maupun training, meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan, mengembangkan ketrampilan, mengembangkan kesempatan, membangun hubungan dengan mentor, membangun reputasi (*image*), berkecimpung dalam organisasi politik, dsb.
 - (5) Implementasi strategi. Diawali dengan membuat perencanaan karir sejak awal beserta target dan skedulnya. Kegiatan ini akan mempermudah pekerja dalam mengarahkan program pengembangan dirinya, sehingga proses oencapaian tujuan akhir dapat dikendalikan.

- (6) Melakukan penilaian sehingga diketahui kemajuan yang dicapai, apakah sudah mendekati tujuan akhir atau belum.
 - (7) Mencari umpan balik berdasar pekerjaan yang telah dilakukan dan sumber lainnya.
 - (8) Melakukan penilaian akhir atas hasil yang telah dicapai dengan memperhatikan umpan balik dan perencanaan yang ditetapkan. Hal ini merupakan dasar pengembangan karir selanjutnya.
- b. Pengembangan karir direncanakan dan dikelola oleh organisasi (*Organizationally-oriented Career Management Model*).

Pengembangan karir direncanakan sesuai kepentingan organisasi dengan mendasarkan pada struktur organisasi yang digunakan. Manajer berfungsi sebagai: (a) coach, menjelaskan, mendengarkan, dan member arahan atas karir yang diinginkan karyawan; (b) appraiser, memberikan umpan balik dan menjelaskan standard kinerja dan tanggung jawab atas pekerjaan; (c) Adviser, memberikan opsi, membantu membuat perencanaan karir, rekomendasi dan nasehat; (d) Referral Agent, memberikan pembimbingan dan menginformasikan kepada karyawan atas kebutuhan organisasi.

Kedua model pengembangan karir di atas apabila diterapkan secara terintegrasi akan memberikan hasil yang optimal. Namun demikian, pengelolaan karir secara mandiri oleh karyawan (*An Individually-oriented Career Management Model*) akan memberikan kepuasan lebih pada karyawan yang bersangkutan.

3. Pengelolaan Karir yang Efektif

Jones dan DeFillippi dalam Werne & DeSimone (2009) menyarikan enam kompetensi yang diperlukan oleh seorang pekerja sehingga efektif dalam mengelola karir, yaitu:

- a) *Knowing What*, memahami peluang, ancaman, dan persyaratan industry.

- b) *Knowing Why*, memahami arti, motiv, dan ketertarikan dalam mencapai karir.
- c) *Knowing Where*, memahami dimana saat dimulainya sebuah jalur karir, training dan batasannya sehingga masih dalam jalur karir.
- d) *Knowing Whom*, membangun relasi dengan orang yang berkompeten yang dapat mengakomodasi arah jalannya karir.
- e) *Knowing When*, memahami waktu dan kegiatan yang tepat untuk menunjang jalur karir.
- f) *Knowing How*, memahami ketrampilan dan talenta yang diperlukan untuk keefektifan kinerja dan tugas dan tanggung jawabnya.

Sejalan dengan pendapat Jones dan DeFillippi, Li-Yu Chen (Isabel), 2005, mengajukan 5 strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan keefektifan manajemen karir, yaitu:

- (1) *Advanced Education and Training* (Pendidikan dan Pelatihan tingkat lanjut), melakukan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan lanjut.
- (2) *Internal Networking* (Jejaring internal), menjalin hubungan baik dengan pejabat kunci di dalam organisasi, sehingga memperlancar akses karir.
- (3) *Career Tracking* (Jenjang Karir), Pelibatan karyawan dalam pekerjaan yang menantang sehingga dapat diketahui potensi karyawan, peningkatan wawasan serta pemupukan pengalaman.
- (4) *Formal Mentoring* (Bimbingan Formal), melakukan proses pendidikan melalui bimbingan orang yang lebih berpengalaman. Pembimbing (mentor) berperan sebagai model, konselor, ataupun guru yang mendukung dan memberi kesempatan perencanaan pengembangan karir ataupun penempatan tenaga kerja. Pekerja menerima informasi, dukungan, dan nasehat sesuai perencanaan karir yang ditetapkan.

- (5) *Exceeding Performance Expectations* (Kinerja di atas harapan), melaksanakan pekerjaan dengan standard di atas rata-rata.

Sementara Presiden Catalyst Consultant, Illene H Lang (5 Mei 2009) mengajukan beberapa strategi yang harus dilakukan agar para pekerja perempuan memenangkan persaingan karir. Strategi ini meliputi:

- (1) Bekerja lebih keras, dan tunjukkan bahwa pekerja perempuan bisa memberikan hasil melebihi target atau melebihi harapan atasan.
- (2) Lakukan kegiatan manajemen dengan lebih teliti dan profesional. Caranya, lakukan gaya pendekatan yang membuat semua pekerja, terutama pekerja laki-laki merasa nyaman dan tidak merasa terintimidasi.
- (3) Mintalah untuk mengerjakan tugas yang sulit dan tunjukkan bahwa pekerja perempuan sanggup melakukan dan memberikan hasil yang terbaik. Terakhir, belajarlah pada ahlinya agar bisa mencuri sebanyak mungkin ilmu darinya.

4. Definisi Persepsi Strategi Pengembangan Karir

Berdasar uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa definisi Persepsi Strategi Pengembangan Karir adalah persepsi seseorang yang merupakan suatu proses penilaian dalam diri seseorang untuk mengorganisasikan, menginterpretasikan, dan mengevaluasi Strategi Pengembangan Karir berdasarkan pengalaman hidupnya. Persepsi Strategi Pengembangan Karir meliputi 5 jenis yaitu: (1) *Advanced Education and Training*; (2) *Internal Networking*; (3) *Career Tracking*; (4) *Formal Mentoring* dan (5) *Exceeding Performance Expectations*.

5. Strategi Pengembangan Karir dengan Frekuensi Promosi

Promosi adalah kenaikan tingkat jabatan pada posisi yang lebih tinggi (Werne & DeSimone (2009)). Misal dari tingkat pelaksana naik menjadi kepala regu, kepala seksi, kepala bagian, kepala

departemen, direktur, dll, yang membawa konsekuensi tanggungjawab dan kewenangan yang lebih berat pula. Demikian pula tingkat penggajian atau kompensasi akan meningkat. Semakin cepat seseorang mendapatkan kesempatan promosi maka semakin cepat pula ia mempunyai kesempatan untuk menduduki jabatan tertinggi.

Penerapan strategi pengembangan karir yang tepat akan meningkatkan daya saing seseorang dalam organisasi, sehingga apabila ada kesempatan untuk promosi maka ia akan menjadi salah satu calon yang dipertimbangkan. Secara obyektif orang yang mempunyai keunggulan akan mendapatkan kesempatan promosi lebih dahulu dari teman yang lain. Apabila penerapan strategi pengembangan ini dilakukan secara berulang-ulang dengan taraf yang lebih tinggi maka ia akan semakin professional. Semakin professional seseorang semakin sering ia terpilih untuk memangku jabatan yang lebih tinggi, yang berarti frekuensi promosi semakin tinggi pula. Seseorang dikatakan sukses dalam meniti karir apabila proses perjalanan karir tidak mengalami kemandegan (*career plateauing*).

Hipotesis 2: Strategi pengembangan karir akan berhubungan secara positif terhadap frekuensi promosi.

C. Hubungan antara Strategi Pengembangan Karir dengan Hambatan Glass Ceiling

(1) *Advanced Education and Training*. Bias gender dapat dikurangi dengan meningkatkan kemampuan perempuan di dunia kerja, sehingga mereka layak mendapatkan bayaran (gaji) yang lebih tinggi. Pekerjaan yang dibayar tinggi mensyaratkan pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang tinggi pula, oleh karena itu peningkatan pendidikan bagi perempuan merupakan hal penting. Dengan pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang tinggi, perempuan

juga akan mempunyai rasa percaya diri yang tinggi, sehingga di pasar tenaga kerja mereka tidak dilecehkan (baik oleh mentor ataupun pesaing laki-laki).

- (2) *Internal Networking*. Kemampuan perempuan dalam menjalin hubungan secara informal merupakan alat yang efektif untuk melakukan kontak dengan orang-orang penting, yang pada gilirannya memudahkan dalam mendapatkan informasi ataupun kesempatan dalam pengembangan karir.
- (3) *Career Tracking*. Kegiatan career tracking termasuk identifikasi potensi, wawasan dan pemupukan pengalaman melalui pekerjaan yang menantang. Oleh karena itu diperlukan training khusus untuk melaksanakan pekerjaan tsb. Pekerjaan ini cukup berat, namun akan meningkatkan nilai perempuan di kompetisi karir dengan laki-laki.
- (4) *Formal Mentoring*. Mentoring adalah proses transfer experiences, knowledge dan Skill dari para eksekutif senior kepada pekerja yunior. Proses ini akan lebih mudah jika dilakukan secara informal, baik di dalam maupun di luar organisasi. Perbedaan jenis kelamin antara mentor (pembimbing laki-laki) dengan karyawan (terbimbing perempuan) yang dilakukan secara informal seringkali menimbulkan permasalahan (mungkin *harassment*). Oleh karena itu perempuan perlu mengajukan mentoring yang formal, untuk mempermudah pertanggung jawaban.
- (5) *Exceeding Performance Expectations*. Untuk meng"counter" anggapan negative, perempuan perlu membuktikan bahwa memang mereka mampu bekerja dengan standard yang tinggi. Untuk menduduki posisi pimpinan perempuan perlu bekerja ekstra keras, baik dalam hasil maupun proses. Tantangan dan tekanan perempuan bukan hanya masalah pekerjaan saja, namun juga nama baik didepan peer laki-laki dan masyarakat secara umum. Mereka harus menunjukkan kredibilitasnya untuk bekerja secara professional sehingga tidak diremehkan oleh para competitor maupun masyarakat.

D. Pejabat Perempuan

Pejabat adalah seseorang yang memegang jabatan tertentu, kepadanya diberikan tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi daripada para bawahannya, termasuk juga kompensasi dan fasilitas lebih.

E. Dinamika Hubungan Antara Hambatan Glass Ceiling, Strategi Pengembangan Karir dan Frekuensi Promosi

Seorang manajer yang sukses biasanya berperilaku dan berpola pikir seperti seorang laki-laki. Stereotipe ini mengarahkan bahwa perempuan lebih cocok untuk pekerjaan-pekerjaan non-leadership (Oakley, 2000 dalam Li-Yu Chen Isabel, 2005) . Kondisi ini yang berimbas negatif pada kemajuan karir perempuan. Variabel persepsi Hambatan Glass Ceiling mempunyai hubungan negative dengan Frekuensi Promosi, karena semakin banyak hambatan Glass Ceiling akan semakin menyulitkan para Pejabat Perempuan dalam meniti Karir. Untuk mengurangi hambatan *Glass Ceiling* dalam meniti karir perlu menggunakan strategi Pengembangan Karir.

Strategi pengembangan karir yang efektif untuk mengurangi permasalahan *Glass Ceiling* dalam meraih posisi karir yang lebih tinggi dengan strategi: (1) *Advanced Education and Training*. (2) *Internal Networking*. (3) *Career Tracking*. (4) *Formal Mentoring*. (5) *Exceeding Performance Expectations*. (Greenhaus & Colleagues(2000) dalam Werne & DeSimone (2009), Jones dan DeFillippi dalam Werne & DeSimone (2009), Illene H Lang (5 Mei 2009), dan Wirth's (2001) dalam Li-Yu Chen (Isabel) (2005). Pemilihan strategi pengembangan karir yang tepat akan meningkatkan keefektifan dalam meniti karir, sehingga frekuensi promosi akan semakin tinggi pula.

F. Hipotesis

Penelitian ini akan menguji 6 hipotesis, yaitu:

Hipotesis 1:

Pejabat Perempuan DIY mempunyai persepsi yang kuat terhadap Strategi Pengembangan Karir dan hambatan *Karir*.

Hipotesis 2:

Terdapat hubungan kuat berlawanan antara persepsi hambatan Glass Ceiling dengan frekuensi promosi.

Hipotesis 3:

Terdapat hubungan searah antara strategi pengembangan karir dengan tingkat promosi pejabat perempuan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hipotesis 4:

Ada hubungan antara persepsi hambatan *glass ceiling* dan strategi pengembangan karir dengan tingkat promosi pejabat perempuan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hipotesis 5:

Terdapat hubungan antara variabel demografi berupa: umur; tingkat pendidikan; masa kerja dengan frekuensi promosi.

Hipotesis 6:

Tidak ada beda persepsi perempuan pegawai negeri dan perempuan pegawai swasta terhadap strategi pengembangan karir dengan tingkat promosi pejabat perempuan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Metode Penelitian

A. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala *summated rating* dengan 2 macam skala, yaitu :

1. Skala Persepsi Hambatan *Glass Ceiling* digunakan untuk mengungkap hambatan-hambatan yang dihadapi pejabat perempuan dalam meniti karir. Skala hambatan *Glass Ceiling* terdiri atas 5 faktor, yaitu Faktor Diskriminasi, Gender, Sosial, Keorganisasian dan Stereotype Individu. Bentuk skala persepsi terhadap Hambatan *Glass Ceiling* adalah tipe pilihan

dengan empat kemungkinan jawaban yaitu STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju). Skor penilaian bergerak dari satu sampai empat. Untuk mengetahui konsistensi jawaban subjek dan menghindari stereotype jawaban, pernyataan-pernyataan dalam skala dibuat menjadi dua arah yaitu pernyataan favorable dan unfavorable (Azwar, 2004). Dalam menjawab favorable items, subyek akan mendapat skor 4 bila memilih SS, 3 bila memilih S, 2 bila memilih TS, dan 1 bila memilih STS. Sementara dalam menjawab unfavorable items, subjek akan mendapat skor 1 bila memiliki SS, 2 bila memilih S, 3 bila memilih TS, dan 4 bila memilih STS. Jumlah skor total pada skala persepsi terhadap Hambatan *Glass Ceiling* menggambarkan tingkatan subjek dalam mempersepsi Hambatan *Glass Ceiling*. Semakin tinggi skor total yang diperoleh subjek, maka semakin positif (kuat) persepsinya terhadap Hambatan *Glass Ceiling*. Sebaliknya, semakin rendah skor total yang diperoleh subjek, maka semakin negatif (lemah) persepsinya terhadap Hambatan *Glass Ceiling*.

2. Skala Persepsi Strategi Pengembangan Karir digunakan untuk mengungkap strategi-strategi yang digunakan pejabat perempuan dalam meniti karir. Skala Strategi Pengembangan Karir terdiri atas 5 jenis, yaitu: (1) Pendidikan dan Pelatihan tingkat lanjut (*Advanced Education and Training*), (2) Jejaring internal (*Internal Networking*), (3) Jenjang Karir (*Career Tracking*), (4) Bimbingan Formal (*Formal Mentoring*), dan (5) Kinerja di atas harapan (*Exceeding Performance Expectations*).

Bentuk skala persepsi terhadap Strategi Pengembangan Karir sama dengan skala persepsi Hambatan *Glass Ceiling* dengan tipe pilihan dengan empat kemungkinan jawaban yaitu STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju). Skor penilaian bergerak dari satu sampai empat. Serta menggunakan jenis aitem favorable dan unfavorable.

B. Analisis Data Dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan alat analisis multiple regression analysis, One Way ANOVA dan analisis kualitatif atas pertanyaan terbuka

(*open-ended questions*) untuk meningkatkan *triangulation* data. Analisis kuantitatif dilakukan untuk menentukan permasalahan yang paling besar bagi perempuan dalam pengembangan karir. Demikian pula dengan penentuan strategi mana yang paling berpengaruh positif terhadap kemajuan karir perempuan, beserta urutan keefektifannya.

Analisis *Multiple regression* digunakan untuk menemukan kekuatan hubungan antara ke lima strategi dengan kemajuan karir perempuan (tingkat promosi), serta menemukan hubungan sebab akibat dan hubungan antar variable. Variabel yang dianalisis adalah (1) Pendidikan dan Pelatihan tingkat lanjut (*Advanced Education and Training*), (2) Jejaring internal (*Internal Networking*), (3) Jenjang Karir (*Career Tracking*), (4) Bimbingan Formal (*Formal Mentoring*), dan (5) Kinerja di atas harapan (*Exceeding Performance Expectations*). Alat Analisis ini juga digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan antara hambatan *glass ceiling* dengan tingkat promosi yang dicapai.

Uji perbedaan antara persepsi kelompok pegawai negeri dan kelompok pegawai swasta terhadap hambatan karir dan strategi pengembangannya, dilakukan dengan One Way ANOVA. Selanjutnya dilakukan analisis menggunakan t-test untuk menguji beda persepsi terhadap hambatan karir antara kelompok pegawai negeri dan pegawai swasta. Test ini juga dilakukan untuk variable strategi pengembangan karir. Untuk menentukan kelompok mana yang memiliki skor yang lebih tinggi pada masing-masing variable dilakukan perbandingan mean kelompok.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

A. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan terhadap 70 responden di 4 kabupaten, Propinsi DIY, Kota Madya Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Gunungkidul, Kabupaten Kulonprogo dan Kabupaten Bantul, dari 70 kuesioner yang diperoleh, yang memenuhi syarat untuk diolah ada 62 buah.

B. Data Demografi Responden

Data demografi responden dapat dilihat dalam tabel 1 .

C. Uji coba alat ukur

Penelitian ini menggunakan alat ukur berupa kuesioner dengan sampel terpakai, artinya pengujian reliabilitas dan validitas dilakukan secara langsung pada kuesioner yang disebarakan kepada responden. Berdasar hasil pengujian kesahihan dan keterandalan kuesioner langsung dipilah antara yang bisa digunakan dan yang gugur.

Skala persepsi Strategi Pengembangan Karir diuraikan ke dalam 15 pertanyaan yang merupakan uraian dari 5 strategi, yaitu: (1) Pendidikan dan Pelatihan Tingkat lanjut, (2) Jejaring internal, (3) Jenjang Karir, (4) Bimbingan Formal dan (5) Kinerja di atas harapan. Masing-masing dijabarkan ke dalam 3 pertanyaan dan pernyataan, sehingga ada 15 pertanyaan dan pernyataan.

Setelah data diperoleh dan dilakukan penskoran, dilakukan pengujian reliabilitas dengan bantuan program SPSS 18.0 *for windows*. Dari uji reliabilitas menunjukkan bahwa skor Alpha Cronbach 0,874 yang berarti di atas 0,7, hal ini menunjukkan bahwa kuesioner mempunyai reliabilitas yang baik. Sementara di kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* menunjukkan tidak ada butir yang bernilai di atas skor Alpha Cronbach secara keseluruhan, oleh karena itu tidak ada item kuesioner yang digugurkan atau semuanya bisa terpakai.

Skala Persepsi Hambatan Glass Ceiling dalam Frekuensi Promosi terdiri dari 15 aitem yang dikembangkan dalam 5 aspek, yaitu: Diskriminasi, Gender, Sosial, Keorganisasian, dan Stereotype Individu. Hasil pengujian tingkat reliabilitas kuesioner menunjukkan skor total Cronbach's Alpha = 0,758, skor ini memenuhi syarat di atas 0,70, yang berarti kuesioner mempunyai reliabilitas baik. Sedangkan Cronbach's Alpha if Item Deleted menunjukkan bahwa skor diperoleh semuanya di bawah 0,758, yang berarti kuesioner memenuhi syarat reliabilitas.

Tabel 1.
Distribusi Frekuensi dan Persentase Responden N = 62 Responden

Variabel Kontrol	Karakteristik	Frekuensi	Prosentase
Status Pernikahan	Sudah menikah	56	90.3
	Belum menikah	6	9.7
Status Kepegawaian	Pegawai Negeri	36	52.2
	Pegawai Swasta	26	37.7
Wilayah Instansi	Kabupaten Gunungkidul	12	17.4
	Kabupaten Sleman	7	10.1
	Kabupaten Kulonprogo	9	13.0
	Kabupaten Bantul	10	14.5
	Kotamadya Yogyakarta	12	17.4
	Pemerintah Provinsi DIY	12	17.4
Pendidikan Terakhir	SLA	1	1.6
	D3	1	1.6
	S1	36	58.1
	S2	24	38.7
Usia	Tidak mengisi	2	
	22 - 30 tahun	3	
	31 – 40 tahun	14	
	41 – 50 tahun	33	
	51 – 55 tahun	9	
	>55 tahun	1	
Lama Bekerja	Tidak mengisi	0	
	1 – 5 tahun	1	
	6 – 10 tahun	2	
	11 – 15 tahun	19	
	16 – 20 tahun	18	
	21 – 25 tahun	15	
	26 - 30 tahun	4	
	>30 tahun	3	
Frekuensi Promosi jabatan	1 kali	28	45.2
	2 kali	13	21.0
	3 kali	8	12.9
	4 kali	7	11.3
	5 kali	5	8.1
	7 kali	1	1.6

Tabel 2
Reliability Statistics Skala Item

Item	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
------	------------------	--	------------

Tabel 2
Reliability Statistics Skala Item

Item	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Item Strategi	.874	.875	15
Item Hambatan	.758	.753	15

Sumber: Data diolah

Tabel: 3
Ringkasan Reliabilitas Kuesioner

Skala Item Strategi	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Skala Item Hambatan	Cronbach's Alpha If Item Deleted
Strategi 1 Peningkatan Pendidikan	.868	Hambatan 1 individu	.740
Strategi 2 Bimbingan Formal	.865	Hambatan 2 gender	.742
Strategi 3 Jejaring	.873	Hambatan 3 organisasi	.738
Strategi 4 Jenjang Karir	.874	Hambatan 4 diskriminasi	.744
Strategi 5 Kinerja Harapan	.864	Hambatan 5 sosial	.751
Strategi 6 Bimbingan Formal	.864	Hambatan 6 individu	.749
Strategi 7 Kinerja Harapan	.872	Hambatan 7 sosial	.731
Strategi 8 Pendidikan	.870	Hambatan 8 gender	.741
Strategi 9 Jenjang Karir	.867	Hambatan 9 diskriminasi	.735
Strategi 10 Pendidikan	.864	Hambatan 10 organisasi	.757
Strategi 11 Jejaring	.863	Hambatan 11 individu	.733
Strategi 12 Bimbingan Formal	.862	Hambatan 12 sosial	.729
Strategi 13 Kinerja Harapan	.857	Hambatan 13 organisasi	.734
Strategi 14 Jenjang Karir	.859	Hambatan 14 diskriminasi	.743
Strategi 15 Jejaring	.856	Hambatan 15 gender	.740

Sumber: Data diolah

Secara hipotetik, skala persepsi Strategi Pengembangan Karir akan memiliki skor total minimal sebesar 15, skor total maksimal sebesar 60, *mean* sebesar 37,5 dan standard deviasi 4.762. Kenyataan di lapangan (kondisi empiris) menunjukkan bahwa skor total minimal subjek adalah 30, skor total maksimal 60, *mean* sebesar 44.06452 dan standar deviasi 5.235036.

Sedangkan skala hambatan karir yang terdiri dari 15 aitem, secara hipotetik memiliki skor total minimal sebesar 15, skor total maksimal sebesar 60, *mean* sebesar 37.5 dengan standard deviasi 4.762. Kenyataan di lapangan (kondisi empiris) menunjukkan bahwa skor total minimal subjek 19, skor total maksimal 44, *mean* sebesar 32.40323 dan standar deviasi 5.019502. Rangkuman data hipotetik dan empiris skala persepsi Strategi Pengembangan Karir dan skala hambatan karir pada tabel 3.

Tabel 4
Data Deskriptif Skala Strategi Pengembangan Karir dan Skala Hambatan Karir

Variabel	Skor hipotetik				Skor empiric			
	Min	max	Mean	SD	Min	max	mean	SD
A	15	60	37.5	0	30	60	44.06452	5.235036
B	15	60	37.5	0	19	44	32.40323	5.019502

A = Strategi Pengembangan Karir, B = Hambatan Karir

Kategorisasi dapat digunakan untuk mengetahui skor subjek termasuk dalam tingkatan tinggi atau rendah. Penelitian ini menggunakan 3 kategorisasi berdasarkan perhitungan norma kategorisasi dari Azwar (2011) yang dapat dilihat pada Tabel 5. Adapun hasil perhitungan sekaligus kategorisasi dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 5 Norma Kategorisasi
Skala Strategi Pengembangan Karir dan Skala Hambatan Karir

Kategori	Norma
Rendah	$X \leq M - 1 \text{ SD}$
Sedang	$M - 1 \text{ SD} < x \leq M + 1 \text{ SD}$
Tinggi	$x > M + 1 \text{ SD}$

Keterangan :

x : skor yang diperoleh subjek pada skala

M : *mean*

SD: standar deviasi

Tabel 6
Kategorisasi
Skala Strategi Pengembangan Karir dan Skala Hambatan Karir

Skala Strategi Pengembangan Karir			Skala Hambatan Karir	
Frekuensi	Rentang nilai	Kategori	Rentang nilai	Frekuensi
8	$X \leq 38.829$	Rendah	$x \leq 27.3837$	9
49	$38.829 < x \leq 49.2995$	Sedang	$27.3837 < x \leq 37.4227$	46
5	$X > 49.2995$	Tinggi	$x > 37.4227$	7

Sumber: data diolah

Berdasar hasil kategorisasi, dapat diketahui bahwa *mean* empirik Skala Strategi Pengembangan Karir sebesar 44.06452 termasuk dalam kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan rata-rata skor yang diperoleh subjek termasuk dalam kategori sedang. Begitu pula dengan Skala Hambatan Karir yang mempunyai *mean* empirik sebesar 32.40323 juga termasuk dalam kategori sedang artinya skor rata-rata subjek dalam Skala Hambatan Karir termasuk dalam kategori sedang.

D. Analisis Data

1. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah bentuk sebaran data empirik mengikuti bentuk sebaran data normal teoritik. Uji normalitas menggunakan teknik statistik *one sample Kolmogorov-Smirnov* karena yang dibandingkan adalah frekuensi kumulatif distribusi teoritik dengan frekuensi kumulatif distribusi empirik. Kaidah yang digunakan yaitu jika $p > 0,05$ maka sebaran data tersebut normal, sedangkan jika $p < 0,05$ maka sebaran data tersebut tidak normal.

Analisis data menunjukkan bahwa P-value variabel Strategi Pengembangan Karir adalah sebesar 0,053 untuk uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov^a dan 0,065 untuk uji Normalitas Shapiro-Wilk.

Kedua P-value lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sehingga data variabel Strategi Pengembangan Karir berasal dari populasi yang terdistribusi normal.

Demikian pula untuk variable Hambatan Karir, hasil Analisis data menunjukkan bahwa P-value variabel Hambatan Karir adalah sebesar 0,071 untuk uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov^a dan 0,417 untuk uji Normalitas Shapiro-Wilk. Kedua P-value lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sehingga data variabel Hambatan Karir berasal dari populasi yang terdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk melihat apakah hubungan dua variabel membentuk garis lurus (linier). Garis lurus tersebut menunjukkan hubungan linier antara variabel-variabel penelitian. Hubungan antara kedua variabel penelitian dikatakan linear jika koefisien *Deviation from Linearity* $p > 0,05$. Hasil uji linearitas untuk variabel Strategi Pengembangan Karir dan variabel Hambatan Karir menghasilkan nilai *p Deviation from Linearity* sebesar 0,184 yang berarti lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel Strategi Pengembangan Karir dan variabel Frekuensi Promosi adalah linier. Selanjutnya hasil uji linearitas untuk variabel Hambatan Karir dan variabel Frekuensi Promosi menghasilkan nilai *p Deviation from Linearity* sebesar 0,723 hasil ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel Hambatan Karir dan variabel Frekuensi Promosi adalah linier. Oleh karena itu, terhadap data ini dapat dikenakan analisis korelasi *product moment* dari Pearson.

Tabel 7
Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Total Strategi	.142	62	.053	.941	62	.065
Total Hambatan	.108	62	.071	.980	62	.417

Tabel 8
Ringkasan Analisis ANOVA

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F
FREKWEN SI PROMOSI JABATAN * TOTAL STRATEGI	Between Groups	(Combined)	51.674	20	2.584	1.329
		Linearity	.263	1	.263	.135
		Deviation from Linearity	51.411	19	2.706	1.392
	Within Groups		79.697	41	1.944	
	Total		131.371	61		
FREKWEN SI PROMOSI JABATAN * TOTALHA MBATAN	Between Groups	(Combined)	38.254	21	1.822	.783
		Linearity	2.044	1	2.044	.878
		Deviation from Linearity	36.210	20	1.811	.778
	Within Groups		93.117	40	2.328	
	Total		131.371	61		

Sumber: Data diolah

c. Uji Hipotesis

Semua hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan analisis regresi menggunakan bantuan program aplikasi SPSS (Statistical Program for Social Science) 18.0 for windows. Tabel 9 berikut adalah ringkasan hasil analisis.

Berdasar pada Tabel 9 dapat disimpulkan bahwa:

1. Persepsi Pejabat Perempuan DIY terhadap Strategi Pengembangan Karir dan hambatan *Karir* kuat. Hipotesis ini diuji dengan kategorisasi skor skala Strategi Pengembangan Karir dan skor skala Hambatan Karir yang menunjukkan bahwa kedua skala mempunyai distribusi normal.

Tabel 9

Hasil analisis Regresi, N = 62

Variabel Independen	Standardized Coefficients		
	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3
Variabel Control (Demografi)			
Usia responden	.403**	-.072	
Tingkat pendidikan	-.051	-.030	
Masa Kerja Total	.370**		
Status keluarga		.246	
Jenis instansi		-.124	
		.026	
Variabel Strategi Pengembangan Karir			
R²			.903**
		0.712336	0.8154
Peningkatan Jenjang pendidikan		.789**	
Mengupayakan Bimbingan Karir		.791**	
Membangun Jejaring		.795**	
Jenjang karir		.701**	
Kinerja di atas rata-rata		.665**	
Variabel Hambatan:			
			-.760**
R²			0.337561
Hambatan Individu			-.460**
Gender			-.528**
Diskriminasi			-.494**
Hambatan Organisasi			-.479**
Hambatan Sosial			-.350**

Sumber: data yang telah diolah.
Signifikan pada $p < 0,1$

Rerata skor skala Strategi Pengembangan Karir 44,06 dengan skor minimal 30 dan skor maksimal 60 pada range skor 1 s/d 4 dengan jumlah aitem 15. Demikian pula dengan rerata skor skala Hambatan Karir 32.40 dengan skor minimal 19 dan maksimal 44 pada range skor 1 s/d 4 dengan jumlah aitem 15. Frekwensi responden untuk kategori Sedang dan tinggi

54 untuk skala Strategi Pengembangan Karir dan 53 untuk skala Hambatan Karir, sehingga dapat disimpulkan bahwa Persepsi Pejabat Perempuan DIY terhadap Strategi Pengembangan Karir dan Hambatan Karir kuat.

2. Terdapat hubungan antara persepsi Strategi Pengembangan Karir dengan Frekuensi Promosi pada Pejabat Perempuan di DIY. Pendidikan dan Pelatihan merupakan Strategi Pengembangan Karir yang memiliki hubungan paling kuat (paling efektif) dengan Frekuensi Promosi. Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi (r) = 0.844 dengan $\alpha = 0.05$, yang berarti ada hubungan kuat dan positif antara Strategi Pengembangan Karir dengan Frekuensi Promosi pada Pejabat Perempuan di DIY. Variabel Strategi yang mempunyai hubungan paling kuat dengan Frekuensi Promosi jabatan adalah Jejaring dengan $r = 0.795$, diikuti oleh variabel Bimbingan Karir dengan $r = 0.791$, variabel tingkat pendidikan hanya mempunyai nilai $r = 0.789$. Selanjutnya Jenjang karir mempunyai nilai $r = 0.701$ dan variabel Kinerja mempunyai nilai r paling kecil, yaitu $r = 0.665$.
3. Terdapat hubungan negatif antara persepsi hambatan Karir dengan Frekuensi Promosi pada Pejabat Perempuan di DIY. Semakin kuat persepsi hambatan karir maka semakin rendah frekuensi Promosi. Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi negatif, $r = -0.581$, yang berarti ada hubungan negatif signifikan antara variabel persepsi hambatan dengan frekuensi promosi jabatan, semakin tinggi persepsi hambatan semakin rendah frekuensi promosi jabatan. Variabel Persepsi Hambatan Karir yang paling kuat adalah Hambatan Individu ($r = -0.460^{**}$); Gender ($r = -0.528^{**}$), Diskriminasi ($r = -0.494^{**}$), Organisasi ($r = -0.479^{**}$) dan Sosial ($r = -0.350^{**}$).
4. Terdapat hubungan antara variabel Strategi Pengembangan Karir, Persepsi hambatan karir dengan Frekuensi Promosi Jabatan. Secara keseluruhan variabel Strategi pengembangan Karir dan Persepsi Hambatan Karir berhubungan dengan Frekuensi Promosi Jabatan ($r = 0.903$, $R^2 = 0.8154$) dan ($r = -0.760$, $R^2 = 0.337561$).
5. Terdapat hubungan antara variabel demografi berupa: umur; tingkat pendidikan; masa kerja dengan frekuensi promosi. Ada hubungan yang searah positif antara tingkat usia dengan Frekuensi promosi Jabatan, (r) =

0.403, seiring dengan bertambahnya usia maka Frekuensi promosi Jabatan akan meningkat pula. Sementara itu, variabel tingkat pendidikan mempunyai hubungan yang berlawanan dan tidak signifikan dengan Frekuensi promosi Jabatan, $r = - 0.051$. Semakin tinggi tingkat pendidikan, Frekuensi promosi Jabatan semakin rendah. Meskipun agak kecil, variabel Masa Kerja Total mempunyai hubungan yang positif searah dengan Frekuensi Promosi Jabatan, semakin lama masa kerja maka semakin tinggi pula Frekuensi Promosi Jabatan.

6. Tidak ada perbedaan Strategi Pengembangan Karir dan Persepsi hambatan Karir terhadap Tingkat Promosi antara pejabat PNS dan pejabat Non PNS. Berdasar tabel di bawah ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi antara kelompok Pejabat Perempuan yang bekerja sebagai pegawai negeri dan kelompok Pejabat Perempuan yang bekerja di institusi swasta terhadap variabel Strategi Pengembangan Karir yang paling efektif dan variabel hambatan *Glass Ceiling*. Jika probabilitas > 0.05 , maka hipotesis nihil diterima, jika probabilitas < 0.05 , maka hipotesis nihil ditolak. Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk variabel Strategi Pengembangan Karir signifikan level 0.654, nilai ini lebih besar dari 0.05, yang berarti bahwa hipotesis nihil, yaitu tidak ada perbedaan antara Pejabat Perempuan Institusi Negeri dan pejabat Perempuan Institusi Swasta. Dasar analisis selanjutnya adalah angka-angka pada baris pertama, yaitu nilai $t = 0.964$ pada $df = 60$. Diperoleh t tabel pada taraf signifikan 5% = 2,00 dan pada taraf signifikan 1% = 2,65. $t_0 = 0.964$ lebih kecil dari t_{hitung} baik pada taraf signifikasi 5% maupun 1%, oleh karena itu H_a ditolak dan H_0 diterima, tidak ada perbedaan yang berarti antara persepsi Strategi Pengembangan Karir yang efektif antara Perempuan Pejabat Negeri dan Perempuan Pejabat Swasta.

Untuk variabel hambatan *Glass Ceiling* signifikan level 0.265, nilai ini lebih besar dari 0.05, yang berarti bahwa hipotesis nihil, yaitu tidak ada perbedaan antara Pejabat Perempuan Institusi Negeri dan pejabat Perempuan Institusi Swasta. Dasar analisis yang digunakan adalah angka-angka pada baris pertama, yaitu nilai $t = 0.313$ pada $df = 60$. Diperoleh t

tabel pada taraf signifikan 5% = 2,00 dan pada taraf signifikan 1% = 2,65. $t_0 = 0.313$ lebih kecil dari t_{hitung} baik pada taraf signifikansi 5% maupun 1%, oleh karena itu H_a ditolak dan H_0 diterima, tidak ada perbedaan yang berarti antara persepsi hambatan *Glass Ceiling* antara Perempuan Pejabat Negeri dan Perempuan Pejabat Swasta.

Tabel 10
Uji Beda Pejabat PNS dan Non PNS

	Leven e's Test for Equalit y of Varian ces	t-test for Equality of Means								
		F	Si g.	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Low er	Upper
TO Equal TA variances L assumed	.202	.654	.964	60	.339	1.98532	2.05862	-2.13252	6.10317	
ST Equal RA variances TE not assumed GI			1.111	12.424	.288	1.98532	1.78679	-1.89305	5.86370	
TO Equal TA variances L assumed	1.264	.265	.313	60	.755	.59539	1.90148	-3.20813	4.39891	
HA Equal A variances M not assumed BA TA N			.469	18.600	.644	.59539	1.26867	-2.06384	3.25461	

Sumber: data diolah

5. Pembahasan

Secara keseluruhan hasil pengujian Persepsi Terhadap Hambatan *Glass Ceiling*, Strategi Pengembangan Karir dan Tingkat Promosi menunjukkan hubungan yang kuat. Persepsi hambatan Glass Ceiling terhadap Tingkat Promosi mempunyai hubungan yang negatif signifikan, meskipun tidak sekuat pengaruh variable strategi pengembangan karir. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Jusuf Irianto (2005) dan Francoise Belle (2008). Variabel penghambat utama kemajuan karir perempuan dalam penelitian ini adalah variable gender, diikuti variable diskriminasi. Seperti yang diungkapkan oleh Kanter, 1979, Umar, 1999 dalam Tri Siwi, 2005, Canning, 1994 dalam Li-Yu Chen Isabel, 2005, bahwa wanita dan anggota minoritas memiliki kekuasaan dan kesempatan yang kecil pada lingkungan organisasinya sehingga aspirasi dan kontribusi wanita diabaikan. Begitu pula dengan bias gender yang muncul karena situasi yang mendorong perempuan untuk lebih berpartisipasi dan bertanggungjawab atas pekerjaan rumah tangganya. Kontribusi perempuan pada pekerjaan rumah tangga, berdampak negatif pada peluang kari persoalan jender berpotensi untuk menimbulkan konflik dan perubahan sosial, karena sistem patriaki yang berkembang luas dalam berbagai masyarakat menempatkan wanita pada posisi yang tidak diuntungkan secara kultural, struktural, dan ekologis. (Tri Siwi, 2005)

Variabel Strategi Pengembangan Karir mempunyai hubungan yang kuat dan searah dengan Tingkat Promosi. Hal ini konsisten dengan penemuan Li-Yu Chen (Isabel), 2005, bahwa tingkat promosi dipengaruhi atau ditentukan oleh 5 strategi yang dapat digunakan perempuan dalam meraih posisi karir yang lebih tinggi, meskipun urutan langkah-langkahnya berbeda. Variabel membangun jejaring internal dalam penelitian ini mempunyai korelasi terkuat dibandingkan dengan variabel lainnya. Hal ini sangat beralasan mengingat bahwa dengan jejaring yang luas maka seseorang akan dikenal dan pada gilirannya akan mudah untuk mendapatkan kesempatan promosi, ketimbang yang tidak dikenal.

Dalam penelitian ini, variabel Bimbingan karir merupakan variabel kedua setelah variabel membangun jejaring yang menentukan kesuksesan seseorang dalam menempuh karir. Hasil penelitian ini membuktikan kembali hasil penelitian Li-Yu Chen Isabel, 2005, bahwa kegiatan Bimbingan Formal yaitu melakukan

proses pendidikan melalui bimbingan orang yang lebih berpengalaman, pembimbing (mentor) berperan sebagai model, konselor, ataupun guru yang mendukung dan memberi kesempatan perencanaan pengembangan karir ataupun penempatan tenaga kerja. Selanjutnya pekerja menerima informasi, dukungan, dan nasehat sesuai perencanaan karir yang ditetapkan. Dalam kegiatan ini termasuk identifikasi potensi, wawasan dan pemupukan pengalaman melalui pekerjaan yang menantang akan meningkatkan nilai perempuan di kompetisi karir dengan laki-laki. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Ruslan A Gani dalam Retno Fajarwati <http://retnofajarwati.blogspot.com/2013/05/bimbingan-karir.html>, bahwa Bimbingan karir adalah suatu proses bantuan, layanan dan pendekatan terhadap individu, agar individu yang bersangkutan dapat mengenal dirinya, memahami dirinya, dan mengenal dunia kerja merencanakan masa depan dengan bentuk kehidupan yang diharapkan untuk menentukan pilihan dan mengambil suatu keputusan bahwa keputusannya tersebut adalah paling tepat sesuai dengan keadaan dirinya dihubungkan dengan persyaratan-persyaratan dan tuntutan pekerjaan / karir yang dipilihnya. Jadi variable bimbingan karir terbukti memberi kontribusi yang besar pada pengembangan karir seseorang setelah pembinaan jejaring.

Selanjutnya variable peningkatan pendidikan mempunyai kontribusi nomer 3 dalam kesuksesan karir seseorang. Searah dengan penelitian Li-Yu Chen Isabel, 2005 dan Indra Achmadi (2013) <http://indraachmadi.blogspot.com/2013/05/pengembangan-karir-pegawai-negeri-sipil.html>, bahwa pengembangan karir berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia, yang mengarah pada perbaikan dan peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir tidak hanya mengacu pada peraturan yaitu penghargaan lebih untuk peningkatan jenjang pendidikan, namun juga kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk mengembangkan karir pegawainya. Dengan peningkatan jenjang tingkat pendidikan dan atau pelatihan, pegawai cenderung mempunyai pemikiran yang lebih terbuka untuk maju dan mengembangkan diri serta mempelajari bidang lainnya. Hal ini merupakan persiapan apabila sewaktu-waktu menempati posisi ke

bidang yang berbeda, serta kesiapan karyawan dalam menempati posisi yang baru. Bahkan untuk persiapan peningkatan karir , banyak pegawai yang bersedia mengikuti training maupun sekolah dengan biaya sendiri.

Variabel Jenjang Karir dan variabel Kinerja mempunyai kontribusi yang cukup besar pada kemajuan karir seseorang. Penelitian ini membuktikan bahwa pelibatan karyawan dalam pekerjaan yang menantang dapat digunakan untuk mengetahui potensi karyawan, peningkatan wawasan serta pemupukan pengalaman yang merupakan jenjang karir (*Career Tracking*). Penelitian ini memperkuat hasil penelitian Li-Yu Chen Isabel, 2005, bahwa karyawan perlu diberikan tantangan pekerjaan yang selama ini belum pernah dilakukan. Apabila hasilnya baik maka merupakan catatan untuk pengembangan karir karyawan yang selanjutnya. Sebaliknya apabila hasilnya kurang memuaskan maka pimpinan akan mengarahkan pada perlunya mengikuti training dan pendidikan tertentu untuk pengembangan karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya variabel kinerja yang secara umum orang mengatakan bahwa pengembangan karir akan terjadi dengan sendirinya apabila kinerja pegawai selalu di atas rata-rata, ternyata mempunyai kontribusi pada urtan yang paling akhir dibandingkan variabel yang lain. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja yang baik tidak serta-merta akan menjadi jaminan kemajuan karir seseorang, namun demikian kinerja di atas rata-rata masih merupakan salah satu pendukung kemajuan karir seseorang. Ada kemungkinan bahwa kinerja individu yang baik kadangkala tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Sebagai contoh seorang individu karyawan yang sangat sibuk dengan kegiatan persiapan kenaikan pangkat dirinya sendiri, sehingga mengabaikan kesibukan organisasi yang mensyaratkan banyak koordinasi antar bidang ataupun pelibatan karyawan. Dalam kondisi seperti ini, pimpinan akan menilai bahwa individu karyawan tersebut egois dan tidak mendukung tujuan organisasi, meskipun pada gilirannya kenaikan jabatan karyawan juga merupakan prestasi lembaga. Kemungkinan lain adalah prestasi individu yang menonjol justru menjadikan individu karyawan sombong, tidak peduli dengan kondisi organisasi, atau lebih mementingkan prestasi individu. Hal ini yang menjadikan pimpinan enggan untuk memberi kesempatan promosi.

6. Implikasi, Keterbatasan Dan Saran Penelitian Mendatang

A. Implikasi Penelitian

Berdasar berbagai penemuan di atas, peneliti memberikan beberapa kesimpulan.

1. Meskipun secara kuantitas perempuan berkarir bertambah terus setiap waktu, namun penelitian ini mengungkap faktor persepsi *Glass ceiling syndrom* masih terjadi di kalangan para perempuan karir di Yogyakarta. Jumlah wanita karir yang menduduki level pimpinan puncak jauh lebih kecil dibandingkan dengan pria.
2. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa kemajuan karir perempuan Yogyakarta masih dihambat oleh utamanya faktor Gender, faktor Diskriminasi dan faktor Organisasi. Sementara itu faktor Individu dan factor Sosial merupakan factor penghambat yang relative kecil. Secara implisit, perempuan Yogyakarta sebenarnya ingin berkarir setinggi-tingginya, namun karena faktor gender dan masih banyaknya diskriminasi di dalam organisasi maka karir perempuan terganjal. Faktor gender ini masih kuat mengingat Yogyakarta sebagai kota budaya yang menganut patriarki yaitu di dalam rumah tangga peran sebagai pimpinan keluarga adalah bapak, sementara ibu adalah bertugas dan berfungsi dalam mengurus anak dan manajemen di dalam rumah tangga. Perempuan karir di Yogyakarta masih memilih memberatkan kepentingan keluarga ketimbang karirnya. Oleh karenanya wajar kalau jumlah perempuan berkarir tinggi di Yogyakarta hanya sedikit.
3. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor gender, diskriminasi dan organisasi merupakan faktor terbesar yang menghambat pengembangan karir para perempuan di Yogyakarta. Oleh karenanya, Organisasi sebagai pihak yang mempunyai power dalam memberi warna pengembangan karir perempuan perlu mengurangi kecenderungan dominasi pria dalam program pengembangan karir.
4. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa untuk kemajuan karir perempuan di Yogyakarta, maka para perempuan perlu mengaplikasikan beberapa strategi yang tepat, antara lain membangun Jejaring yang kuat dengan para pengambil keputusan ataupun orang-orang kunci di dalam sebuah

organisasi. Di samping membangun jaringan, perlu pula segera mempersiapkan diri untuk menambah ilmu dan pengalaman, baik dengan sekolah maupun mengikuti pelatihan-pelatihan. Kemudian jangan segan-segan menerima tantangan pekerjaan yang belum pernah dilakukan, hal ini untuk menguji sejauhmana kesiapan menerima promosi pada waktunya nanti. Terakhir meskipun kinerja individu merupakan faktor terakhir dalam membangun kesuksesan berkarir, prestasi individu jangan dilupakan.

5. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada beda antara pejabat perempuan di instansi negeri ataupun swasta dalam persepsi Terhadap Hambatan *Glass Ceiling*, Strategi Pengembangan Karir dan Tingkat Promosi Pejabat Perempuan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Artinya kondisi kerja di instansi, negeri maupun swasta tidak mempengaruhi persepsi para perempuan karir.

B. Keterbatasan Dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian hanya dilakukan pada setting pejabat struktural saja, sementara mengabaikan promosi pada jabatan fungsional. Apabila respondennya kebetulan juga menduduki jabatan fungsional atau double maka akan terjadi ambiguitas. Pada penelitian selanjutnya perlu diperjelas respondennya karena strategi pengembangan karir pejabat struktural akan berbeda dengan pejabat fungsional.
2. Variabel budaya sangat kental mewarnai persepsi responden, oleh karenanya analisis pada penelitian mendatang perlu memasukkan variabel budaya sebagai variabel kontrol.
3. Perlu kajian lebih lanjut untuk membuktikan bahwa persepsi perempuan karir di instansi negeri dan instansi swasta sama.

Kepustakaan

Ahmad-Norma Permata, 2008 , "*Wakil Perempuan Harus Kritis*" , jurnalperempuan.com, 29 April 2008

Anastasia, U. 1998. Tes Psikologi. Jakarta: Prenhallindo.

- Anonim. Harian Seputar Indonesia, No. 968, Tahun III, 1 Maret 2008, hal. 2. *Opini Perempuan*: Meutia Hatta. Jakarta: Media Nusantara Informasi.
- Anonim. 2007. Penduduk yang Bekerja Menurut Jenis Pekerjaan Utama dan Jenis Kelamin. http://www.nakertrans.go.id/pusdatinnaker/BPS/Bekerja/bekerja_jenispek_jekel_2007.php. 20 Desember 2007
- Anonim. 2007. Penduduk Usia Kerja Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin. http://www.nakertrans.go.id/pusdatinnaker/BPS/PUK/puk_golum_jekel_2007.php. 20 Desember 2007
- Anonim. 2007. Penduduk yang Bekerja Menurut Status Pekerjaan Utama dan Jenis Kelamin. http://www.nakertrans.go.id/pusdatinnaker/BPS/Bekerja/bekerjastatuskerutama_jekel_2007.php. 20 Desember 2007
- Azwar, S. 1997. Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- _____. 2004. Penyusunan Skala Psikologi. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Brown, S.D. & Lent, R.W. 2005. *Career Development & Counseling, Putting Theory & Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Callahan, C. M. & Reis, S. M. 1996. Gifted Girls Remarkable Women. *Remarkable Women: Perspectives on Female Talent Development*, 171192. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Francoise Belle, 2008, *Women Managers and Organization Power* , Manajemen Kinerja SDM
- Hadi, Sutrisno. 2000. Statistik 2. Yogyakarta : Andi Offset.
- Henni T. Soelaeman, Kamis, 02 April 2009, *Banyak Jalan Menuju Puncak Karier*, Majalah Swa
- Hofstede, G., 1980, *Culture Consequences*, Beverly Hills, California : Sage Publication.
- Illene H Lang (5 Mei 2009), *Hambatan dalam Karier Perempuan*, Presiden Catalyst (KoranSI/Koran SI/tty), OKEZONE.
- Indra Achmadi (2013), <http://indraachmadi.blogspot.com/2013/05/pengembangan-karir-pegawai-negeri-sipil.html>
- Janna Walvoort (2012): <http://www.changingpeople.co.uk/2011/8-key-strategies-for-womens-career-advancement-with-a-simple-exercise-to-help-number-one-networking/>
- Jusuf Irianto (2005), *Perempuan dalam Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurusan Administrasi Negara, FISIP Universitas Airlangga.
- Li-Yu chen (Isabel) 2005, *A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement*, Dissertation, Lynn University, Florida, USA
- Palmira P Bachtiar (2009), *Jender dan Kinerja Perusahaan*, Riset Master Ekonomi University of Groningen, Belanda.
- Prakosa, H. 1998. Penyusunan Skala Psikologi: Analisis Item Pada Skala Summated Rating. *Anima*. Vol. 14, No. 53, 46-54
- Retno Fajarwati (2013), <http://retnofajarwati.blogspot.com/2013/05/bimbingan-karir.html>, diakses Sabtu, 15 Maret 2014 jam 13.34 WIB

- Sahrah, A. 2004. Persepsi Terhadap Kepemimpinan Perempuan. *Anima Indonesian Psychological Journal*. Vol. 19 No. 3. Management. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Super, D. E. 1983. *A Life Span, Life Space Approach to Career Development*. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 282-298.
- Suryadi, D. dkk. 2004. Gambaran Konflik Emosional Perempuan dalam Menentukan Prioritas Peran Ganda. *Jurnal Ilmiah Psikologi "ARKHE"*, Th. 9, No. 1.
- Walgito, Bimo. 2002. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Souha R. Ezzedein, Kristen G. Ritchey, (2009) *"Career advancement and family balance strategies of executive women"*, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24 Iss: 6, pp.388 – 411
- Tri Siwi, 2005, Pengaruh Komitmen Profesi, Partisipasi Anggaran Dan Self-Efficacy Terhadap Konflik Peran (Studi Empiris Pada Wanita Karir Di Yogyakarta), *Simposium Riset Ekonomi II*, Surabaya, 23-24 November 2005
- Werne & DeSimone , 2009, Human Resource Development, [Employees - Training Of](#); [Personnel Management](#); [Career Development](#), [E-Bookpdf.Org](#).